

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti výrobní společnosti
Evaluation of the Manufacturing Company's Performance

Student: Bc. Renáta Kývalová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Renáta Kývalová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení výkonnosti výrobní společnosti**
Evaluation of the Manufacturing Company's Performance
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska měření výkonnosti
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Aplikace zvolených metod hodnocení výkonnosti
 5. Vyhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- PALEPU, Krishna G. a Paul M. HEALY. *Business analysis: using financial statements*. 4th ed. Mason: Thomson South-Western, 2008. 984 p. ISBN 978-0-324-30292-9.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne...22.4.2016.....

Renáta Kývalová
Renáta Kývalová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doktorce Vlastě Humlové za cenné připomínky, za ochotu a vstřícné jednání při zpracování diplomové práce. Poděkovat bych chtěla také společnosti STROZA s.r.o. za poskytnutou dokumentaci, za přínosné konzultace a také za čas, který mi věnovali.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska k měření výkonnosti.....	7
2.1	Výkonnost společnosti.....	7
2.2	Faktory ovlivňující výkonnost společnosti.....	7
2.3	Měření výkonnosti společnosti.....	7
2.4	Základní metody a postupy finanční analýzy	9
2.4.1	Zdroje čerpání informací pro finanční analýzu	9
2.4.2	Absolutní ukazatele finanční analýzy	11
2.4.3	Rozdílové ukazatele finanční analýzy	11
2.4.4	Poměrové ukazatele finanční analýzy	12
2.5	Predikční modely	18
2.5.1	Bankrotní modely	18
2.5.2	Bonitní modely	19
2.6	Moderní metody	20
2.6.1	Ukazatel EVA – ekonomicky přidaná hodnota (Economic Value Added).....	20
2.6.2	Ukazatel DCF – diskontované cash flow (Discounted Cash Flow).....	21
2.6.3	Ukazatel CFROI – cash flow z investic (Cash Flow Return on Investment).....	21
2.7	Komplexní metody měření výkonnosti podniku	21
2.7.1	Balanced Scorecard	21
3	Charakteristika vybrané společnosti.....	28
3.1	Základní údaje o společnosti	28
3.2	Základní pojmy automatizace.....	29
3.3	Produktové zaměření	29
3.4	Dodavatelé	31
3.5	Reference	32

3.6	Konkurence v okolí	32
4	Aplikace zvolených metod hodnocení výkonnosti.....	33
4.1	Analýza absolutních ukazatelů	33
4.1.1	Horizontální analýza rozvahy.....	33
4.1.2	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	35
4.1.3	Vertikální analýza rozvahy.....	36
4.1.4	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	38
4.2	Analýza rozdílových ukazatelů	38
4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	39
4.3.1	Ukazatele rentability	39
4.3.2	Ukazatele likvidity	41
4.3.3	Ukazatele zadluženosti	43
4.3.4	Ukazatele aktivity.....	45
4.4	Predikční modely.....	48
4.4.1	Altmanův model.....	48
4.4.2	Kralickův Quick-test	49
4.5	Komplexní metody – metoda Balanced Scorecard.....	50
4.5.1	Finanční analýza.....	52
4.5.2	Zákaznická perspektiva	52
4.5.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	54
4.5.4	Perspektiva učení se a růstu	56
5	Vyhodnocení a doporučení.....	61
6	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury	68
	Seznam zkratk	71
	Seznam příloh.....	73

1 Úvod

Při zhodnocení výkonnosti vybrané výrobní společnosti je nezbytné brát v potaz globalizaci a moderní trendy, které udávají směr. Některé firmy vznikají jako globální, jiné se těmto podmínkám musí přizpůsobit. Firmy hledají výhodné lokality, kde jsou příznivější legislativní, ekonomické, politické podmínky, kde je levnější pracovní síla atp. Mnohdy není třeba přesouvat výrobu, stačí hledat kvalitní dodavatele nebo potřebné zaměstnance v jiných zemích. Nestačí pouze pasivně přihlížet tomu, co se odehrává v podnikatelském prostředí, ale je třeba na tyto změny včas zareagovat, tzn. efektivně využívat informace, umět je správně interpretovat a distribuovat v podmínkách konkrétní společnosti. Úspěšná organizace by měla umět využít vlastní intelektuální potenciál. V moderní společnosti je kladen důraz především na lidský potenciál, který představuje sílu a je základem pro to, aby organizace uspěla v konkurenčním prostředí. Důležité jsou také materiální a finanční zdroje, avšak bez lidské tvořivosti, představitivosti, inteligence, by hospodaření s nimi nebylo efektivní. Moderní trendy s sebou přinášejí také rozvoj informačních a komunikačních technologií. Reálné podnikání se do značné míry promítá do virtuální podoby. Práce s virtuálním prostředím je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti v 21. století. Globalizaci lze označit za proces, který posiluje velké globální nadnárodní podniky a do jisté míry vytlačuje podniky méně významné.

Pro zhodnocení výkonnosti výrobní společnosti byla proto vybrána jak finanční měřítka, v podobě ukazatelů finanční analýzy, tak i metoda Balanced Scorecard, která zahrnuje čtyři různé perspektivy. Pomocí této metody je možné organizaci hodnotit i z jiných, nefinančních hledisek. Podkladem pro vypracování práce byla data z účetních výkazů a také interní materiály, které byly poskytnuty společností za účelem vypracování diplomové práce.

Diplomová práce je rozčleněna na kapitoly. První část diplomové práce je věnována úvodní části, kde je přiblíženo podnikání v globální společnosti a je zde vymezen cíl práce.

Druhá část je věnována teoretickým poznatkům týkající se výkonnosti, jsou zde rozebrány tradiční, moderní metody a komplexní metody, které zahrnují kromě finančních i nefinanční měřítka.

Ve třetí kapitole se nacházejí základní údaje o společnosti, jsou zde přiblížena některá již realizovaná zařízení. Závěr kapitoly je věnován dodavatelskému řetězci a konkurenci v okolí Rožnova pod Radhoštěm.

Čtvrtá část je věnována praktické aplikaci teoretických východisek v podmínkách vybrané společnosti. Výkonnost je hodnocena prostřednictvím finanční analýzy, kde jsou zahrnuty absolutní ukazatele, vybrané rozdílové a vybrané poměrové ukazatele. Situace z hlediska výkonnosti je posuzována také pomocí predikčních modelů, konkrétně dle Altmanova modelu a dle Kralickova Quick-testu. V závěrečné části čtvrté kapitoly se nachází zhodnocení výkonnosti dle komplexní metody Balanced Scorecard, kde byla společnost posuzována v rámci čtyř perspektiv. Součástí kapitoly jsou grafy a tabulky, výpočty jsou dostupné v přílohové části práce.

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost výrobní společnosti STROZA s.r.o. v letech 2010 až 2014 prostřednictvím finanční analýzy, predikčních modelů a prostřednictvím komplexní metody Balanced Scorecard.

2 Teoretická východiska k měření výkonnosti

2.1 Výkonnost společnosti

Pojem výkonnost se využívá v různých oborech, velmi často v souvislosti se sportovními výkony. Tato diplomová práce bude zaměřena na výkonnost společnosti, v ekonomice existuje řada definic a vysvětlení toho, co si pod tímto pojmem představit.

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“ (Wagner, 2009, s. 17).

„Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Úspěšně se mohou rozvíjet jen ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování. Předpokladem pro růst výkonnosti podniku je její řízení opírající se o opakovaná měření. Jen na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti lze dosáhnout plnění stanovených cílů a zajistit úspěšný rozvoj podniku.“ (Knápková, Pavelková, 2012, s. 13).

2.2 Faktory ovlivňující výkonnost společnosti

Výkonnost společnosti ovlivňují jak finanční, tak i nefinanční faktory. V minulosti se více využívaly finanční faktory, kde se zdroje informací čerpají z účetních dat, výkazu cash flow, výsledku hospodaření, počítají se ukazatele rentability, likvidity atd. Změny v podnikatelském prostředí, tlak ze strany konkurence zapříčinil nutnost využití i nefinančních ukazatelů, které jsou zahrnuty v rámci kapitoly o moderních přístupech měření.

2.3 Měření výkonnosti společnosti

V obecném pojetí pojem měření zachycuje činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztažena k této charakteristice, která může být využita k popisu charakteristiky objektu, za předpokladu, že je znám klíč k její interpretaci. (Wagner, 2009).

Podstatou měření výkonnosti společnosti je zachycovat faktory, které jsou projevem konkurenceschopnosti a zároveň akcelerátory výkonnosti. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011).

V podnikatelském prostředí, které je dynamické, je nutné okamžitě reagovat na změny, přizpůsobit se podmínkám na trhu, být konkurenceschopní. Tato adaptace podniků do moderního prostředí s sebou přináší změny v měření výkonnosti.

Tradiční způsob hodnocení výkonnosti

Tradiční pojetí měření výkonnosti podniku je zaměřeno na využití finančních ukazatelů, jsou využity ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků a rentability. Zdrojem čerpání jsou účetní údaje, je zcela opomíjeno riziko, inflace, časová hodnota peněz, výsledek hospodaření není porovnán s náklady obětovanými příležitostmi. Hodnocení pomocí tradičního pojetí je orientováno na využívání metod finanční analýzy, která s sebou přináší jistá omezení. Mezi tato omezení lze zařadit vypovídající schopnost účetních výkazů. (Knápková, Pavelková, 2012)

Moderní způsob hodnocení výkonnosti

Na základě kritiky tradičního pojetí se využívají jiné přístupy k měření výkonnosti společnosti. Zde se uplatňuje pojem řízení hodnoty podniku. Mezi moderní přístupy lze uvést diskontované cash flow (DCF- Discounted Cash Flow), tržní přidanou hodnotu (MVA- Market Value Added), ekonomickou přidanou hodnotu (EVA- Economic Value Added), ukazatel CFROI (Cash Flow Return on Investment) a jiné.

Vzájemné srovnání tradičního a moderního přístupu

Jak uvádí Kislingerová a kol. (2010), tradiční přístup, reprezentován finančními ukazateli, má několik nedostatků, data jsou čerpána z minulosti z účetních výkazů. Hrozí manipulace s daty a následně snížená vypovídající schopnost dat, ukazatele směřují k plnění krátkodobých cílů, pomíjí dlouhodobé cíle. Postrádá spojení se strategií společnosti. Jsou známy pouze důsledky nikoli příčiny negativních jevů. Moderní přístup, kde jsou zahrnuty i nefinanční ukazatele, má za úkol eliminovat nedostatky předchozího přístupu, jsou zde zahrnuty např. inovace, produktivita, postavení společnosti na trhu, spokojenosti zákazníků i zaměstnanců a další. I na straně moderních přístupů je možno vidět negativa. Zavedení nových ukazatelů vyžaduje investice do informačních systémů, jsou časově náročné, jsou vyjádřeny v různých měrných jednotkách.

Mezi odborníky se vedou diskuze o volbě vhodného konceptu, mluví se často o tzv. válce ukazatelů. Je zřejmý posun názorů na měření výkonnosti od tradičního pojetí k modernímu pojetí. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku lze zachytit od tradičních měření ziskových marží a růstu zisku, výnosnosti kapitálu, kde lze uvést např. měření rentability vlastního kapitálu až k modernějšímu pojetí, kde patří tvorba hodnoty pro vlastníky a hodnotové řízení. (Knápková, Pavelková, 2012).

2.4 Základní metody a postupy finanční analýzy

Jak tvrdí Dluhošová a kol. (2010), finanční analýza je součástí finančního řízení podniku, využívá se stejně jako u posuzování výkonnosti řada ukazatelů, pomocí nichž se posuzuje finanční situace společnosti, následně se formulují doporučení. Přehled vzorců pro výpočet finanční analýzy je dostupný v příloze č. 7. Finanční situace je vyjádřením úrovně aktivit, jimiž se společnost prezentuje na trhu. Finanční analýzu lze rozčlenit na tři základní fáze, na diagnózu základních charakteristik finanční situace, rozbor příčin zjištěného stavu, identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření. Údaje pro finanční analýzu jsou čerpány z účetních výkazů, tato data ukazují úroveň podniku a konkurenceschopnost. Rozvaha obsahuje tzv. stavové ukazatele, které lze určit k určitému časovému okamžiku. Ve výkazu zisku a ztráty je možno pozorovat tokové ukazatele, typické tím, že jsou určeny za určitý časový interval. Tyto ukazatele můžeme dále dělit a to na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Metody finanční analýzy lze rozčlenit na deterministické a matematicko-statistické. Metody deterministické se využívají v souvislosti s analýzou souhrnného vývoje, pro analýzu struktury, a analýzu odchylek. Matematicko-statistické metody vycházejí z delších časových řad, bere se v úvahu statistická nahodilost dat. Vzorce jsou dostupné v příloze č. 1.

Ukazatele finanční analýzy lze rozčlenit do tří skupin:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- poměrové ukazatele.

2.4.1 Zdroje čerpání informací pro finanční analýzu

Zdroje pro zpracování finanční analýzy jsou čerpány z účetních výkazů, především z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Je možné čerpat také z výkazu cash flow, z přílohy k účetní závěrce a z výroční zprávy společnosti. Účetní závěrka poskytuje řadu údajů ekonomických

aktivit společnosti, poskytuje údaje pro investory, zainteresované strany. (Palepu, Krishna, Healy 2008).

Rozvaha

Jak uvádí Dluhošová a kol. (2010), rozvaha je základní účetní výkaz zachycující stav majetku tedy aktiv a zdroje jeho krytí tedy pasiv k určitému časovému okamžiku. Základní bilanční rovnice vypadá následovně: $\sum \text{AKTIV} = \sum \text{PASIV}$

Obrázek 2. 1: Zjednodušené schéma rozvahy

AKTIVA (MAJETEK)	PASIVA (KAPITÁL)
DLOUHODOBÝ MAJETEK	VLASTNÍ KAPITÁL
OBĚŽNÁ AKTIVA	CIZÍ ZDROJE

Zdroj: Dluhošová a kol. (2010, s. 53)

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty slouží ke zjištění výše a tvorby jednotlivých položek výsledku hospodaření. Nacházejí se zde náklady, výnosy za určité období. Zjednodušeně lze vztah zaznačit následovně: $\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ}$

Náklady lze popsat jako vyjádření spotřeby výrobních činitelů v penězích. Vznik nákladů se pojí k úbytku majetkové struktury v rozvaze. Ve výkazu zisku a ztráty mohou být náklady zachyceny jako spotřeba i opotřebení majetku nebo jako přírůstek závazků. Výnosy lze popsat jako provozování společnosti zachyceno v peněžním vyjádření. Pomocí výnosů se zachycuje hodnotové navrácení majetku a také jeho přírůstek. Náklady spolu s výnosy jsou uspořádány do oblastí, které zachycují aktivity provozní, finanční a mimořádné. Výsledek hospodaření je zjišťován odděleně za zmíněné aktivity, jak tvrdí Dluhošová a kol. (2010).

2.4.2 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Jak uvádí Roubíčková, Růčková (2012), jde o údaje, které se přímo využívají v souvislosti s finanční analýzou. Tyto ukazatele je možné také uplatnit při analýze vývojových trendů nebo při procentním rozboru komponent. Základním bodem k tvorbě finanční analýzy pomocí absolutních ukazatelů je horizontální a vertikální analýza.

a) horizontální analýza

Tato analýza slouží k porovnání meziročních změn. Využívají se rozdíly nebo difference. V případě, že jsou změny uvedeny v procentuálním vyjádření, využívá se indexů, jsou-li změny uvedeny v absolutních číslech, byla využita difference. Indexy můžeme pomocí matematického vzorce vyjádřit dle vzorce (2.1), jak uvádí Roubíčková, Růčková (2012).

b) vertikální analýza

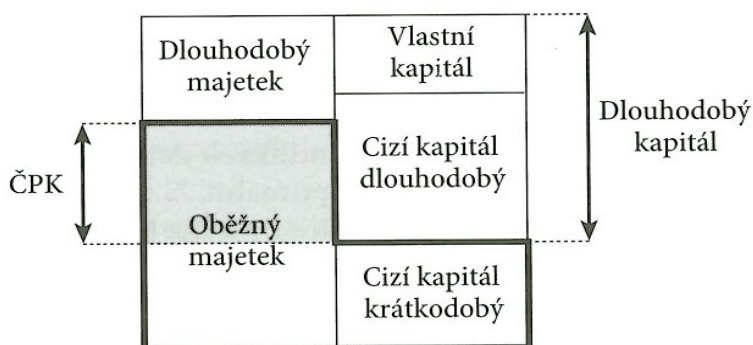
Ve vertikální analýze je položka finančních výkazů vztahována ke konkrétní veličině. Matematicky se tento vztah vyjadřuje dle vzorce (2.2), jak tvrdí Roubíčková, Růčková (2012).

2.4.3 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Jak tvrdí Vochozka (2011), mezi významné rozdílové ukazatele se řadí čistý pracovní kapitál dále jen ČPK. Jedná se o rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji viz obrázek č. 2. 2.

Mezi další významný ukazatel patří čisté pohotové prostředky dále jen ČPP. Vypočítají se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Jak uvádí Knápková, Pavelková (2010).

Obrázek 2. 2: Zobrazení ČPK

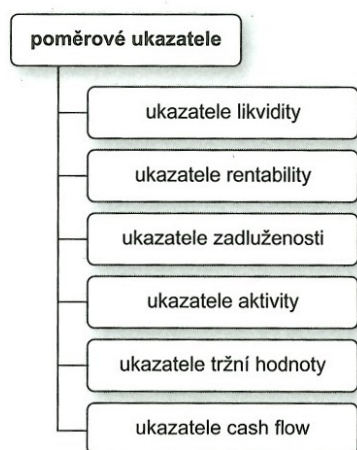


Zdroj: Knápková, Pavelková (2010, s. 82)

2.4.4 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Jak tvrdí Růčková (2011) poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek. Lze rozlišit různé skupiny těchto ukazatelů, nejznámější členění poměrových ukazatelů lze uvést z hlediska jejich zaměření viz obrázek č. 2. 3.

Obrázek 2. 3: Dělení poměrových ukazatelů



Zdroj: Růčková (2011, s. 48)

Jak uvádí Synek (2010), finanční analýza využívá několik základních ukazatelů, mezi které patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity, ukazatele finanční stability a zadluženosti.

a) Ukazatele rentability

Jak tvrdí Růčková (2011), pojem rentabilita se překládá také jako výnosnost vloženého kapitálu. Slouží jako měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Nejčastěji se vychází ze dvou základních účetních výkazů a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. K zjišťování rentability se v praxi využívají nejčastěji tyto ukazatele:

- rentabilita aktiv (*ROA - Return on Assets*),
- rentabilita vlastního kapitálu (*ROE - Return on Equity*),
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (*ROCE - Return on Capital Employed*),
- rentabilita tržeb (*ROS – Return on Sales*).

Tyto ukazatele vyjadřují, kolik zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Pro výpočet hodnot těchto ukazatelů se používá zisk. Tento zisk se ve výpočtech může objevit v několika podobách. Jedná se o zisk:

- EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation Charges*) jeho hodnota je vyjádřena před úhradou odpisů, úroků, daní, jedná se o znázornění celkového finančního efektu, který je vytvořen z aktiv podniku,
- EBIT (*Earnings before Interest and Taxes*) hodnota je vyjádřena před úhradou úroků a daní, využívá se velmi často, protože hodnota není ovlivněna daňovými ani úrokovými sazbami,
- EBT (*Earnings before Taxes*), hodnota vyjadřuje zisk před zdaněním,
- EAT (*Earnings after Taxes*), hodnota vyjadřuje zisk po zdanění,
- EAR (*Earnings Retained*), hodnota vyjadřuje nerozdělený zisk.

Rentabilita aktiv

Dává do poměru zisk EBIT a aktiva v podniku. U aktiv není podstatný způsob, jakým byla financována, zda se jednalo o vlastní nebo cizí zdroje. Matematické vyjádření tohoto vztahu dle vzorce (2.3), jak uvádí Růčková (2011).

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu zajímá akcionáře, společníky i další investory. Hodnota ukazatele znázorňuje, kolik zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Matematické vyjádření vztahu dle vzorce (2.4), jak tvrdí Růčková (2011).

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

Hodnota ukazatele vyjadřuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři nebo věřiteli. Matematické vyjádření vztahu dle vzorce (2.5), jak uvádí Růčková (2011).

Rentabilita tržeb

Ukazatel dává do poměru zisk a celkové tržby. Výsledná hodnota znázorňuje, kolik korun zisku přinesla účetní jednotce 1 Kč tržeb. Hodnota výsledného ukazatele se může lišit dle zvoleného zisku. Čistá ziskovost tržeb se vyjadřuje matematickým vztahem dle vzorce (2.6), jak uvádí Růčková (2011).

b) Ukazatele likvidity

Staňková (2007) uvádí, že ukazatel likvidity vyjadřuje schopnost firmy dostát svým závazkům v době jejich splatnosti. Ukazatele likvidity mají stejně jako ukazatele rentability několik podob:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- hotovostní likvidita.

Růčková (2011) uvádí, že při hodnocení likvidity je důležité zaujmout postoj k různým cílovým skupinám, které budou výsledky finanční analýzy využívat. Každá z cílových skupin může mít jinou preferenci úrovně likvidity. Likvidita je důležitou součástí finanční rovnováhy, jelikož jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Je třeba hledat takový stupeň vyváženosti likvidity, která zaručí optimální zhodnocení prostředků i schopnost dostát svým závazkům.

Běžná likvidita

Hodnota ukazatele běžné likvidity pokrývá oběžná aktiva a krátkodobé závazky podniku. Tento ukazatel by neměl přesahovat rozmezí 1,5 – 2,5. Situace se odvíjí od zvolené strategie podniku. Čím agresivnější strategie, tím nižší hodnotu vykazuje a naopak, čím je strategie konzervativnější, hodnota ukazatele roste. Vedení společnosti by mělo určit, zda upřednostňuje vysoký výnos nebo raději umírněnější strategii s nízkým rizikem. Běžná likvidita se vyjadřuje pomocí matematického vztahu dle vzorce (2.7), jak uvádí Růčková (2011).

Pohotová likvidita

Výsledná hodnota se také odvíjí od zvolené strategie, u agresivnější strategie hodnota pohotové likvidity klesá a naopak. Optimální hodnota ukazatele se udává v rozmezí 0,7 – 1,0, hodnota 1,0 vyjadřuje poměr čitatele a jmenovatele 1:1, taková situace nastane v případě, že společnost bude schopna vyrovnat své závazky, aniž by musela prodat své zásoby.

Pohotová likvidita se vyjadřuje matematickým vztahem dle vzorce (2.8), jak uvádí Růčková (2011).

Běžná a pohotová likvidita se v současnosti využívá nejhojněji.

Hotovostní likvidita

Zde lze zahrnout všechny pohotové finanční prostředky. Optimální hodnota ukazatele je 0,2. Matematické vyjádření dle vzorce (2.9), jak tvrdí Růčková (2011).

c) Ukazatele aktivity

S hodnotami ukazatelů aktivity se počítá při řízení aktiv. Jsou vzájemně porovnávány majetkové údaje, které lze vyčíst z rozvahy a údaje o tržbě z výkazu zisku a ztráty. Znázorňuje, s jakým množstvím aktiv musí společnost disponovat, aby byl zajištěn potřebný objem tržeb. Při práci s ukazateli aktivity, je třeba zdůraznit některé pojmy:

- obrátka celkových aktiv,
- doba obratu aktiv,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek,
- doba obratu závazků.

Obrátka celkových aktiv

Vyjadřuje efektivitu, s jakou jsou využívána aktiva. Využívá se zejména při mezipodnikovém srovnávání. Se zvyšující se hodnotou, stoupá i využití aktiv ve společnosti. Tento matematický vztah lze vyjádřit dle vzorce (2.10), jak uvádí Růčková (2011).

Pomocí výsledné hodnoty je zobrazen počet obrátů za rok.

Doba obratu aktiv

Tento ukazatel je vztažen k tržbám. Čím kratší je doba obratu, tím je situace pro podnik příznivější. Zobrazuje se pomocí vzorce (2.11), jak tvrdí Růčková (2011).

Výsledná hodnota je uvedena ve dnech.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel znázorňuje intenzitu využití zásob. Obecně platí vztah, čím vyšší obratovost zásob a čím kratší doba obratu zásob, tím je situace příznivější. Tohle všechno platí, ale do určité míry. Je zapotřebí myslet na to, že zásoby zajišťují plynulou výrobu, že jsou zajištěny dostatečně velké zásoby výrobků, tak, aby byla společnost schopna reagovat na měnící se poptávku. Matematicky je vztah popsán dle vzorce (2.12), jak uvádí Růčková (2011)

Výsledná hodnota je uvedena ve dnech.

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje, za jak dlouhou dobu jsou v průměru placeny faktury. Využívá se v oblasti plánování peněžních toků. Je zachycena vzorcem (2.13), jak uvádí Růčková (2011).

Výsledná hodnota je uvedena ve dnech.

Doba obratu závazků

Ukazuje počet dní, na které dodavatele poskytl podnikateli finanční prostředky, viz vzorec (2.14), jak uvádí Růčková (2011).

d) Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Knápková, Pavelková (2012) uvádí, že tyto ukazatele slouží jako indikátory rizika, které společnost podstupuje při určité struktuře vlastního a cizího kapitálu. Zadluženost by neměla být vnímána jako negativní. Je pro společnost do jisté míry užitečná. Je třeba usilovat o finanční strukturu s minimálními náklady na kapitál a odpovídající strukturou majetku.

Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že financovat majetek z cizích zdrojů je levnější, než kdyby byl majetek financován zdroji vlastními. Tento efekt je způsoben tzv. daňovým štítem, který vzniká tehdy, je-li možnost si započítat úrokové náklady do daňově uznatelných nákladů. Finanční stabilitu a zadluženost lze posoudit pomocí řady ukazatelů:

- podílu vlastního kapitálu na aktivech,
- podílu stálých, oběžných aktiv a podílu zásob,
- stupně krytí stálých aktiv,
- majetkového koeficientu,
- celkové zadluženosti,
- zadluženosti vlastního kapitálu,
- úrokového krytí a úrokového zatížení.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Tento ukazatel vyjadřuje samostatnost společnosti, která je přímo úměrná s hodnotou ukazatele ve spojitosti s krytím majetku vlastními zdroji. Tento vztah lze matematicky podložit vzorcem (2.15), jak uvádí Kislingerová a kol., (2010).

Podíl stálých a oběžných aktiv, podíl zásob

Tyto ukazatele jsou považovány za doplňkové, zachycují majetkovou strukturu společnosti. Lze je vypočítat dle vzorce (2.16), který zachycuje podíl stálých aktiv. S rostoucím podílem stálých aktiv ve společnosti, rostou i fixní náklady.

Dále dle vzorce (2.17), který zachycuje podíl oběžných aktiv. S rostoucím podílem oběžných aktiv je společnost schopna lépe reagovat na změny v tržním prostředí.

Dále dle vzorce (2.18), který zachycuje podíl zásob, jak uvádí Kislingerová a kol. (2010).

Stupeň krytí stálých aktiv

Stálá aktiva podniku, hmotný, nehmotný majetek dlouhodobé povahy by měl být krytý zdroji dlouhodobé povahy. Vyjadřuje se dle vzorce (2.19), jak uvádí Kislingerová a kol. (2010).

Majetkový koeficient

Zachycuje vztah mezi položkou celkových aktiv a vlastního kapitálu. Lze jej pomocí zlomku vyjádřit pomocí vzorce (2.20), jak uvádí Růčková (2011).

Ukazatel celkové zadluženosti

Tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry se na financování společnosti podílejí její věřitelé. Lze vyjádřit pomocí vzorce (2.21).

Výsledná hodnota je přímo úměrně spojena s rizikem, které věřitelé podstupují. Mezi další ukazatele zadluženosti lze zařadit ukazatel dlouhodobé zadluženosti (2.22) a ukazatel běžné zadluženosti (2.23), jak uvádí Růčková (2011).

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Optimum se nachází v rozmezí 80% až 120 %. Lze zachytit pomocí vzorce (2.24), jak uvádí Růčková (2011).

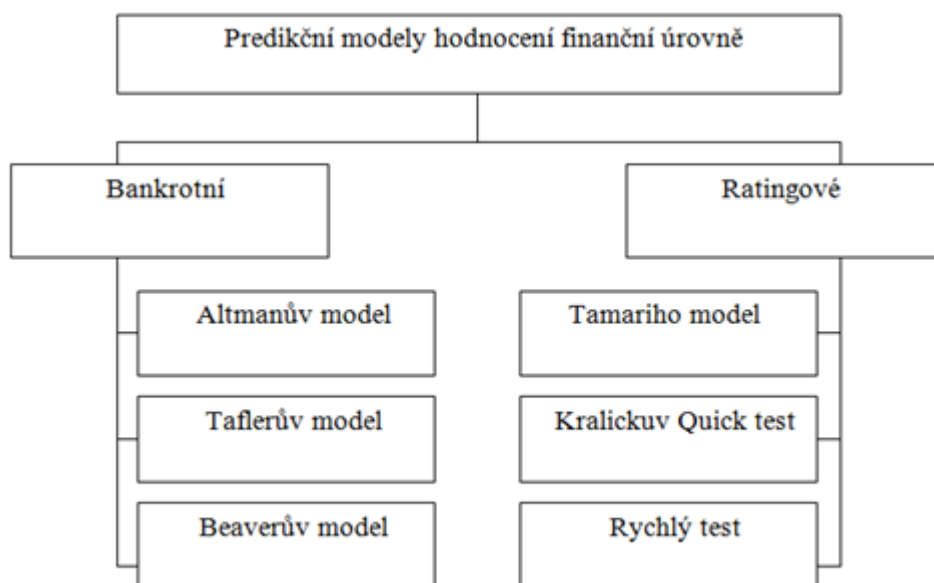
Ukazatel úrokového krytí a úrokového zatížení

Mezi další ukazatele lze zařadit ukazatel úrokového krytí viz vzorec (2.25) a zatížení viz vzorec (2.26). V případě úrokového krytí výsledná hodnota vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty provozním ziskem. Situace je pro společnost příznivější s vyšší hodnotou daného ukazatele.

2.5 Predikční modely

Růčková (2011) uvádí, že je nutné si určit horní a dolní mez, dle které budou následně výsledky interpretovány. Tato mez usnadní orientaci v grafech i číslech. Je důležité také zvolit dostatečně dlouhou časovou řadu tak, aby byla zajištěna průkaznost výsledků. Přehled predikčních modelů je zachycen na obrázku č. 4.

Obrázek 2. 4 Přehled predikčních modelů



Zdroj: Dluhošová a kol.(2010, s. 96)

2.5.1 Bankrotní modely

V literatuře se také označuje pojmem systém včasného varování. Je nutno předvídat, což bylo důvodem vzniku těchto modelů. Pomocí bankrotních modelů je hodnocena možnost úpadku společnosti.

Altmanovy modely

Dluhošová a kol (2010) uvádí, že tato funkce se též v literatuře označuje jako tzv. Altmanovo Z-skóre. E. Altman provedl predikci bankrotu u 66 výrobních firem, které byly rozděleny na ty, které bankrotují a na ty, které nebankrotují. Z původního souboru 22 poměrových ukazatelů odhadl tzv. Z-skóre model. Tento model se stal východiskem pro další predikce v této oblasti, je založen na lineární kombinaci proměnných. Existuje několik modifikací těchto modelů. V roce 1968 byl publikován model vytvořen pro společnosti, které obchodovaly na kapitálovém trhu. V roce 1983 byla publikována modifikace i pro společnosti,

kteře nemají akcie kotované na kapitálovém trhu, tato modifikace bude aplikována v této diplomové práci. Tento model vznikl na základě analýzy dat 33 problémových a 33 prosperujících společností.

Jak uvádí Růčková (2011), tvar vzorce pro výpočet Altmanova modelu je následující:

$$Z' = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,402X_4 + 0,998X_5$$

(2.27)

Proměnná X_1 zachycuje pracovní kapitál/aktiva celkem, X_2 nerozdělený zisk/aktiva celkem, X_3 zisk před úroky a daněmi/aktiva celkem, X_4 účetní hodnota vlastního kapitálu/dluhy celkem a X_5 tržby celkem/aktiva celkem.

Jak bylo řečeno výše, je nutné si stanovit meze, dle kterých budou interpretovány výsledné hodnoty. Podniky, které mají pravděpodobnost bankrotu minimální, mají $Z > 2,90$, podniky, které mají $Z < 1,20$, mají pravděpodobnost bankrotu velmi vysokou, podniky, které se nacházejí v tzv. šedé zóně, mají $1,20 \leq Z \leq 2,90$.

V roce 1995 byl publikován model, který je vytvořen pro nevýrobní společnosti. V roce 2010 Altman ve spolupráci se skupinou Risk Metrics vytvořili tzv. Z-metrics modely. Tyto modely vznikly jako reakce na hospodářskou krizi ve společnosti. Díky těmto modelům je možnost vytvořit jak roční, tak i pětiletou predikci. Modely se dají využít při predikci jak kotovaných tak nekotovaných firem.

Kabát (2011) uvádí, že Altmanovy modely jsou v praxi často využívány. Slouží jako nástroj bankovním institucím při ověřování finanční stability společností.

2.5.2 Bonitní modely

V literatuře jsou také označovány jako tzv. ratingové modely, pomocí kterých se hodnotí možnost zhoršení finanční úrovně podniku.

Kralickův Quick-test

Růčková (2011) uvádí, že tento test je interpretován prostřednictvím čtyř rovnic. V každé rovnici se nacházejí intervaly hodnot, které jsou obodovány.

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.28)$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{bankovní účty})}{\text{provozní cash flow}} \quad (2.29)$$

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.30)$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}} \quad (2.31)$$

Prostřednictvím prvních dvou rovnic R1 a R2 se hodnotí finanční stabilita podniku a rovnice R3 a R4 vystihují výnosovou situaci společnosti. Bodová interpretace intervalů vypadá následovně:

Tabulka 2. 1: Bodová interpretace intervalů Kralickova Quick-testu

Položka	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	0 a méně	0 až 0,1	0,1 až 0,2	0,2 až 0,3	0,3 a více
R2	30 a více	12 až 30	5 až 12	3 až 5	3 a méně
R3	0 a méně	0 až 0,08	0,08 až 0,12	0,12 až 0,15	0,15 a více
R4	0 a méně	0 až 0,05	0,05 až 0,08	0,08 až 0,1	0,1 a více

Zdroj: Dluhošová a kol. (2011)

Při hodnocení se využívá součet bodových ohodnocení rovnice R1 a rovnice R2, následně je součet vydělen číslem 2. Totéž je realizováno s rovnicemi R3 a R4. Výsledné vyhodnocení situace se provede součtem bodových hodnot finanční stability a výnosové situace a vydělí se číslem 2. Jestliže výsledné hodnoty převyšují úroveň 3, jedná se o bonitní společnost. Rozmezí od 1- 3 se označuje jako šedá zóna a hodnoty, které nedosahují úroveň 1, značí finanční problémy (Dluhošová a kol., 2011).

2.6 Moderní metody

Jak tvrdí Knápková, Pavelková (2012), na základě kritiky tradičních ukazatelů jsou do praxe postupně zaváděny nové přístupy pro měření výkonnosti. Moderní přístupy zahrnují i nefinanční ukazatele.

2.6.1 Ukazatel EVA – ekonomicky přidaná hodnota (Economic Value Added)

Ukazatel EVA představuje ekonomický zisk, který společnost vytvoří po tom, co jsou uhrazeny veškeré náklady včetně všech nákladů na kapitál vlastní i cizí. Jak uvádí Pavelková, Knápková (2012), tvar vzorce pro výpočet ukazatele EVA je následující:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (2.32)$$

Interpretace proměnných:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) jedná se o zisk z hlavní činnosti po zdanění, C (Capital) znázorňuje kapitál, který slouží provozní činnosti firmy, tedy aktiva, nezbytná k hlavnímu provozu společnosti. Jedná se o hodnotu zdrojů, která byla do společnosti vložena

investory. Dále WACC (Weighted Average Costs of Capital) do češtiny přeloženo jako průměrné vážené náklady kapitálu. Tyto náklady představují celkový investovaný dlouhodobý kapitál, tedy výnos aktiv. Hodnota WACC je závislá na tom, jak společnost využívá vlastní zdroje a také na kapitálové struktuře společnosti. Při efektivním využití vlastních zdrojů je hodnota průměrných nákladů na kapitál nižší a naopak.

Souhrnně lze říci, že ukazatel EVA vyjadřuje, do jaké míry společnost přispěla prostřednictvím realizace svých aktiv ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro své vlastníky. Kladná hodnota ukazatele znamená, že společnost hodnotu vytváří, nachází-li se hodnota EVA v záporných číslech, dochází k poklesu hodnoty firmy. Je-li hodnota Eva rovna nule, investovaná hodnota se vrací, ale bez zhodnocení.

2.6.2 Ukazatel DCF – diskontované cash flow (*Discounted Cash Flow*)

Je považováno za vhodné měřítko výkonnosti společnosti, zohledňuje čas i riziko. Tento ukazatel je předmětem zájmu investorů při vyhodnocení výhodnosti jejich investice.

2.6.3 Ukazatel CFROI – cash flow z investic (*Cash Flow Return on Investment*)

Tento ukazatel je zařazen mezi komplexní měřítka výkonnosti firmy. Porovnává se s průměrnými náklady na kapitál. Pokud $CFROI > WACC$, společnost hodnotu tvoří, pokud je tomu naopak, dochází k ničení hodnoty. Ukazatel je chápán jako odhad reálné výnosnosti aktiv společnosti. Rozdíl mezi ukazateli CFROI a WACC je pojmenováno jako CFROI rozpětí nebo také jako čisté CFROI.

2.7 Komplexní metody měření výkonnosti podniku

Jedná se o ucelené systémy sloužící k hodnocení výkonnosti firmy. Mezi tyto metody se řadí:

- model excellence (EFQM),
- Balanced Scorecard (BSC).

2.7.1 *Balanced Scorecard*

V diplomové práci bude rozebrána Balanced Scorecard dále jen BSC jako jeden z nejvyužívanějších přístupů k hodnocení výkonnosti společnosti.

Jak tvrdí Wagner (2009), název i koncept vytvořil začátkem devadesátých let 20. století americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem poradenské firmy Davidem P. Nortonem. Původní koncept BSC byl založen na předpokladu, že díky BSC budou sledovány takové parametry výkonnosti společnosti, které o výsledné výkonnosti vypovídají více, než souhrnná hodnota rentability.

Jak uvádí Kaplan, Norton (2007), je důležité, aby měřítko výkonosti podniku byla součástí informačního systému společnosti a aby byla potřebná data poskytnuta odpovědným pracovníkům. Pomocí BSC je možné přistoupit k hodnocení výkonnosti z komplexního hlediska.

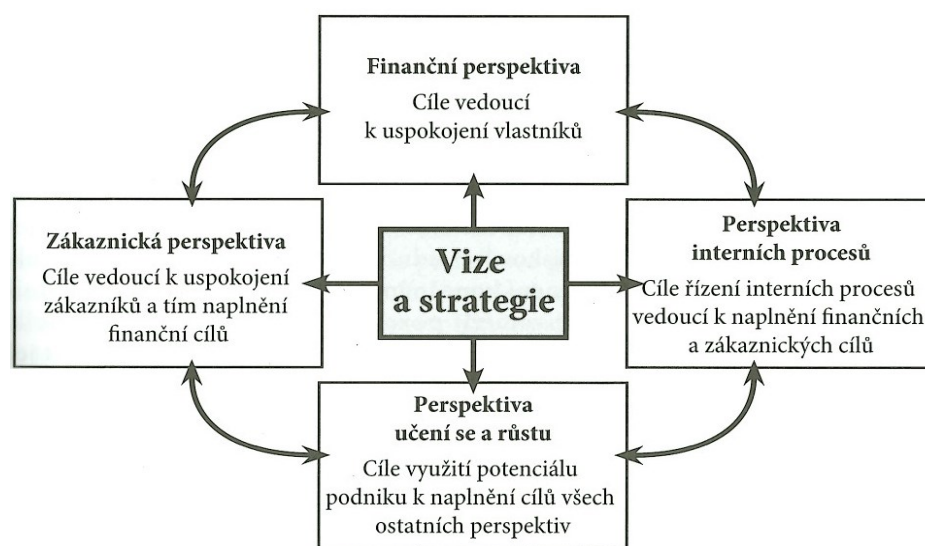
Jak uvádí Tomek, Vávrová (2009) BSC je zaměřena na 4 okruhy, tzv. perspektivy:

- a) finanční perspektivu,
- b) zákaznickou perspektivu,
- c) perspektivu interních podnikových procesů,
- d) perspektivu učení se a růstu.

Niven (2006) uvádí, že finanční měřítka jsou doplněna o nová měřítka, která je třeba v moderní společnosti brát v potaz. Používání pouze finančních měřítek není v souladu se současným podnikatelským prostředím. U finančních měřítek není brán v potaz dlouhodobý pohled, upřednostňován je pohled krátkodobý, není vytvořen vztah ke všem úrovním podniku.

BSC je i strategickým manažerským systémem, který je využíván inovativními podniky. Je využíván při řízení dlouhodobé strategie.

Obrázek 2. 5: Perspektiva Balanced Scorecard a propojení s vizí a strategií společnosti



Zdroj: Knápková, Pavelková (2012, s. 195)

Finanční perspektiva

Jak uvádí Knápková, Pavelková (2012), v rámci finanční perspektivy je sledována především spokojenost vlastníků, tedy uspokojení jejich zájmů. V BSC je finanční perspektiva

zachována, jelikož finanční ukazatele jsou podstatné při vyhodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. V rámci finanční perspektivy jsou sledovány cíle jako ziskovost, ROE, EVA, růst prodeje a další.

Jak uvádí Kaplan, Norton (2007), finanční měřítka by měla být posuzována ze dvou hledisek. Porovnávána je očekávaná výkonnost od zvolené strategie, dále jsou zde vyhodnoceny cíle a měřítka v návaznosti na další perspektivy. V rámci finančních cílů v průběhu životního cyklu společnosti nastávají změny. Je důležité určit, ve které fázi životního cyklu se zvolená společnost nachází. Rozlišují se základní fáze:

- fáze růstu,
- fáze udržení,
- fáze největších výnosů (tzv. sklizeň).

Cíle se vzhledem k životní fázi liší. Ve fázi růstu jsou cíle zaměřeny na růst prodeje, na nové zákazníky, nové trhy, nové výrobky. Ve druhé fázi udržení se, je finanční perspektiva zaměřena na např. na ukazatele ROCE nebo zisk z provozní činnosti, lze také provést měření pomocí ukazatele EVA. V této fázi jsou organizace orientovány na udržení si svého podílu na trhu. V poslední fázi již nejsou prováděny významné investiční projekty, zde se sklízí výsledky z předchozích období investic. Není více investováno do výzkumu a vývoje a pozornost je směřována k přílivu hotovosti z dříve uskutečněných investic. Jednotlivým strategiím odpovídají tři finanční oblasti:

- růst obrátu a mix výrobků/ služeb – marketingový mix,
- snižování nákladů/ zvyšování produktivity,
- využít zdroje/ investiční strategie.

První finanční oblast tedy růst obrátu a mix výrobků a služeb je zaměřena na rozšíření portfolia nabízených výrobků, na snahu získat nové zákazníky, snahu uplatnit se na nových trzích. Druhá finanční oblast tedy snižování nákladů a zvyšování produktivity se týká výrobního procesu, kdy jsou snižovány přímé náklady na výrobky nebo poskytované služby, snižovány jsou také náklady nepřímé. Produktivita je zde zmíněna v souvislosti se zvyšující se přidanou hodnotou. Poslední finanční oblast představuje efektivní využití stálých aktiv, kdy se mohou sehnat nové pracovní příležitosti pro nevyužité kapacity, nebo prodat zdroje, které již společnosti nepřinášejí požadovaný užitek.

Finanční cíle jsou orientovány do budoucna. Pomocí metody BSC je možné managementem zhodnotit, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné. Dlouhodobým cílem podnikání je dosahovat zisk.

Zákaznická perspektiva

Jak uvádí Kaplan, Norton (2007), klíčové faktory v rámci zákaznické perspektivy jsou spokojenost a loajalita zákazníka, podíl na trzích, získávání zákazníků, udržení zákazníků a další. Je důležité brát v potaz provázanost jednotlivých měřítek. V dané perspektivě jsou identifikovány zákaznické a tržní segmenty, na které se společnost zaměří.

Důležité je identifikovat takové tržní segmenty, kde bude společnost konkurenceschopná. Klíčovým procesem pro takové stanovení je stanovit hodnotové výhody.

Mezi základní měřítka, která lze obecně aplikovat patří:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Hodnotové výhody lze rozčlenit do tří oblastí:

- vlastnosti výrobku/ služby,
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku.

Důležitou roli hrají klíčoví zákazníci a snaha společnosti si je udržet. Dále při orientaci na zahraniční trhy se jako měřítko úspěšnosti penetrace na zahraniční trhy může brát v potaz počet zahraničních klientů. V rámci zákaznické perspektivy je nutné v souvislosti se spokojeností dbát na kvalitu a termínovou spolehlivost, měřítkem může být počet kladných referencí ze strany zákazníků. Důležitými atributy jsou hodnotové výhody, kdy první kategorie vlastnosti výrobku/ služby stanoví funkčnost, cenu a kvalitu výrobku nebo služby. Druhá oblast vztah se zákazníky zahrnuje dodání výrobku nebo služby, splnění termínů, množství a zpětnou vazbu ze strany zákazníka. Image a pověst je nedílnou součástí každé společnosti a je třeba o ni náležitě pečovat, může být klíčovým atributem při rozhodování zákazníků.

Perspektiva interních procesů

Jak uvádí Knápková, Pavelková (2010), při organizování interních procesů je třeba se zaměřit na požadavky zákazníka a současně na hospodárnost. Práce manažerů je spojena s identifikací kritických interních procesů. S těmito procesy je spojena schopnost uspokojit zákazníka nebo tvorba konkurenční výhody. V rámci interních procesů se upouští od tradičních

měření výkonnosti středisek a přechází se na měření výkonnosti jednotlivých procesů. Díky tomuto měření se lze soustředit na efektivnost provádění každého z nich.

Jak tvrdí Kaplan, Norton (2007), je třeba nadefinovat interní hodnotový proces:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.

Inovační proces je v současnosti klíčovým procesem, v jehož důsledku je možné říci, zda bude společnost úspěšná či nikoli. Každé inovaci musí předcházet předchozí proces analýza zákazníků, trhů, identifikace potřeb. Analýza a následná identifikace procesu je prvním krokem inovační fáze podnikání. Druhým krokem je vývoj a návrh konkrétních výrobků a služeb.

Provozní proces začíná objednávkou ze strany zákazníka až po dodávku sjednaného výrobku/ služby. Hodnotit proces lze jak pomocí finančních měřítek např. nákladů, rozpočtů atp., tak i pomocí nefinančních měřítek, např. dle kvality, flexibility.

Do poprodejního servisu lze zařadit záruční a pozáruční opravy, proces reklamací. Poprodejní servis lze hodnotit v závislosti na vynaložených nákladech, a úspěšnosti realizovaných servisů, času, který je potřeba na vyřešení problému. Výše nákladů je spojena s efektivitou provádění servisů.

Perspektiva učení se a růstu

Jak uvádí Knápková, Pavelková (2010), je důležité ve firmě vytvořit infrastrukturu, která je nezbytná pro dlouhodobý růst a zdokonalování. Aby bylo dosaženo vysoké výkonnosti, jsou zapotřebí investice do systémů, procesů a do pracovníků. Perspektiva učení se a růstu je podstatná pro rozvoj společnosti, dle této perspektivy jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku.

Jak tvrdí Kaplan, Norton (2007), cíle, které jsou stanoveny v rámci této perspektivy, vytváří hybnou sílu ostatním třem perspektivám. Mezi základní oblasti v rámci perspektivy učení se a růstu patří:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- delegování pravomocí, motivace a angažovanost.

Schopnosti pracovníků souvisí s kvalifikací, se zkušenostmi s možností prezentovat své nápady, které by organizaci přinesly užitek a přispěly k dosažení vytyčených cílů. Schopnosti a jejich využití v podmínkách společnosti souvisí se spokojeností zaměstnance, s určitou

jistotou zaměstnání, s pracovním klimatem, s technologickou infrastrukturou a v neposlední řadě s kompetencemi. V zájmu podnikatele je zvyšovat spokojenost zaměstnanců, která se může odrazit v podobě zvýšené produktivity. Měření produktivity zaměstnanců lze provádět různými způsoby. Mezi nejjednodušší měřítka se řadí zisk na jednoho zaměstnance.

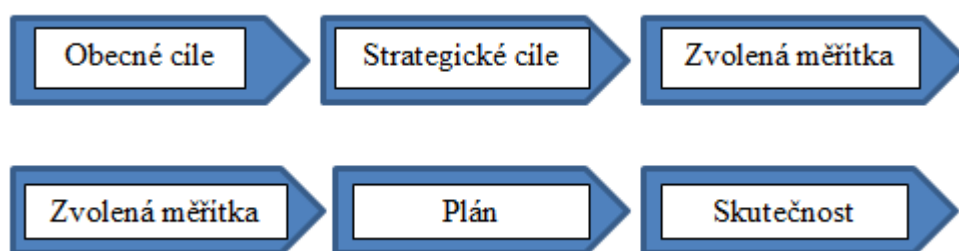
Užívání informačního systému je v podmínkách moderních společností nezbytné. Díky systému si vyměňují zaměstnanci důležité informace, se kterými dále pracují. Využití informačních systémů je důležitým prvkem při neustálém zlepšování stávajících procesů.

Pracovníky je k práci třeba motivovat. Každého zaměstnance může motivovat k práci něco jiného, proto je důležité zjistit konkrétní motivační prvky a aplikovat je do prostředí organizace. Třetí oblast je zaměřena na posouzení, zda jsou cíle jednotlivých pracovníků, či jejich skupin v souladu s vytyčeným cílem společnosti.

Postup a metodika zpracování metody BSC

Prvním krokem je vytyčení obecného cíle v rámci každé perspektivy. V návaznosti na tento cíl je třeba specifikovat jednotlivé strategické cíle a měřítka, dle kterých bude posuzována úroveň dosažení jednotlivých strategických cílů. Zvolená měřítka je třeba hodnotit dle toho, čeho chce vybraná společnost dosáhnout, tedy toho co plánuje a dle toho čeho ve skutečnosti ve sledovaném pětiletém období dosáhla.

Obrázek 2. 6: Postup zpracování metody BSC



Zdroj: vlastní zpracování

Vybrané přednosti metody Balanced Scorecard

Jak uvádí Lang (2007), výhody metody BSC jsou následující:

- sladit strategické cíle managementu s výkonností celé společnosti,
- zobrazuje minulost, současnost i žádoucí budoucí stav,
- identifikace nedostatků a možnosti realizovat následná opatření,
- finanční i nefinanční kritéria hodnocení,
- operativní a strategické cíle jsou voleny dle aktuálních potřeb ve společnosti,

- převádění strategie na operativní úroveň.

Vybrané nedostatky metody *Balanced Scorecard*

- práce s chybně stanovenými ukazateli,
- chybně nastavená měřítka plnění strategických cílů,
- zahlcení přílišným množstvím druhořadých cílů.

3 Charakteristika vybrané společnosti

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost STROZA s.r.o., založena v roce 1998, se zabývá návrhem, konstrukcí a výrobou jednoúčelových strojů, zařízení a výrobních linek. Jedná se o výrobu jak samostatně fungujících zařízení, tak i zařízení s vazbami na systémy řízení výroby.

Společnost pracuje s moderní technikou a materiály, je schopna reagovat na specifické požadavky zákazníka, týkající se nároků na čisté i zvláště chemicky agresivní prostředí např. prostory s nebezpečím výbuchu hořlavých plynů, par, prachu. Prezentuje se pomocí webových stránek dostupné z: <http://www.stroza.cz/>.

Datum zápisu	5. 6. 2001
Obchodní firma	STROZA s.r.o.
Sídlo	Rožnov pod Radhoštěm, Bezručova 663, PSČ 756 61
IČO	25880403
Identifikátor DS:	deh43rc
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba a zpracování skla, výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů, výroba elektrických strojů a přístrojů a elektronických zařízení, pracujících na malém napětí a výroba elektrického vybavení, zámečnictví, příprava a vypracování technických návrhů, projektování elektrických zařízení, výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely.
Kapitál	Základní kapitál 200 000 Kč
Statutární orgán	Ing. Pavel Sasák – jednatel

3.2 Základní pojmy automatizace

V oblasti moderních technologií je třeba přiblížit si základní pojmy, které se v práci budou opakovat. Jeden ze základních pojmů je proces mechanizace, kdy je lidská práce nahrazena strojem. Navazujícím pojmem je automatizace, kde se již nemluví pouze o strojích, ale i o automatech. Automat je stroj, který vykonává úkony za použití umělé inteligence. Automatizace je moderním řešením v oblasti průmyslové výroby.

Průmyslové automaty a roboty lze rozdělit do tří základních tříd:

- ruční manipulátory,
- manipulátory s pevným programem,
- manipulátory s pružným programem.

Ruční manipulátory někdy také označovány jako teleoperátory jsou buď jednoúčelové, nebo víceúčelové manipulační zařízení, ovládané člověkem. Účelem je násobit sílu a pohybové možnosti operátora.

Pomocí manipulátorů s pevným programem lze provádět činnosti bez přítomnosti člověka. Tyto stroje opakují předem stanovené činnosti v dané sekvenci pohybů.

Díky manipulátorům s pružným programem lze měnit zadaný automatizovaný program. Tyto stroje jsou konstruovány tak, aby bylo možné vytvářet a následně upravit činnosti dle zadaných cílů.

3.3 Produktové zaměření

V rámci kapitoly jsou vybrána a popsána některá realizovaná zařízení:

- Zařízení pro polovodičový a elektrotechnický průmysl

Zařízení pro tryskové leptání okrajů SI desek (označení stroje 31660_C13) slouží k leptání okrajových částí křemíkových desek, následně dochází k jejich oplachu a sušení. Leptání a zároveň oplach jsou zajištěny polohovatelnými tryskami. Všechny činnosti probíhají v automaticky nastaveném pořadí. Každá z těchto činností probíhá ve stanoveném časovém intervalu. Zařízení je 1250 mm široké, 1230 mm hluboké, 2000 mm vysoké a 400 kg těžké. Zařízení je využíváno zákazníkem ze Švýcarska.

Mycí linka SI desek po lapování (označení stroje 32740_C13) slouží k mytí a sušení SI desek. Obsluha, která zajišťuje bezproblémový chod zařízení, umístí SI desky do zásobníku manipulačního koše ve vstupní vaně s vodou, kde je použit ultrazvuk spolu s KOH ohříváný na

teplotu 80 °C. Pomocí manipulátoru je koš posunut do čistící, mycí a sušící části. Následně je koš přesunut do výstupního šuplíku, kde je obsluhou odebrán. Zařízení je 4010 mm široké, 1610 mm hluboké, 2900 mm vysoké a 1450 kg těžké. Zařízení je využíváno zákazníkem z USA.

- Zařízení pro zdravotnickou výrobu

Pila na řezání kostí (označení stroje 31880_C2) je využíváno v podmínkách České republiky pro medicínské účely. Zařízení podléhá vysokým hygienickým požadavkům. Stroj je vyroben z leštěné nerezové oceli.

Zařízení pro výrobu smotků hadiček (označení stroje 29220_C23) je využíváno k výrobě smotků lékařských hadiček z různých materiálů. U smotků je možno nastavit jak délku hadičky, tak i velikost smotku, počet závitů. Zařízení váží 162 kg, výrobní cyklus trvá přibližně 12 sekund.

- Jednouúčelové stroje a zařízení

Jedná se o širokou skupinu zařízení, do které lze zařadit i některé z výše uvedených strojů. Zařízení na automatické zavírání krabic (označení stroje 37370_C3) sloužící k zavírání papírových krabic, početně je u zákazníka umístěno v blízkosti výrobní linky, kde se krabice vyrábí a plní. Dna krabic jsou do zařízení dopravována pomocí pásového dopravníku a víka prostřednictvím šikmého skluzu. Zavírání krabic zabezpečuje robot, umístěný v ochranném boxu. Zařízení je konfigurovatelné dle potřebných rozměrů krabice. Pomocí tohoto zařízení lze zavřít až 50 krabic/ minutu. Hmotnost zařízení je 510 kg.

Pásový obloukový dopravník (označení stroje 23470_C35) je taktéž konstruován jako součást výrobní linky, zde na výrobu automobilových chladičů. Zajišťuje plynulost výroby bez nutnosti překládek. Vše je zabezpečeno pomocí oblouku 180° na platovém pásu. Je nutno dodržet zatížitelnost stroje, která činí 50 kg/m.

Dalším z vybraných zařízení je distribuční systém na chemikálie (označení stroje 27860_C13) sloužící pro distribuci chemikálií v polovodičovém průmyslu např. kyseliny chlorovodíkové¹, kyseliny sírové², kyseliny fluorovodíkové³, kyseliny dusičné⁴ a dalších až do

¹ Kyselina chlorovodíková je těkavá bezbarvá kapalina, patří mezi velmi silné žíraviny.

² Kyselina sírová patří mezi nejdůležitější průmyslově vyráběné chemikálie, je velmi nebezpečnou žíravinou.

³ Kyselina fluorovodíková je vodným roztokem fluorovodíku, který je velmi toxickým plynem.

⁴ Kyselina dusičná je významná silná bezbarvá minerální kyselina.

8 míst spotřeby. Zařízení je vyrobeno z plastu, provedení dle FM 4910 na stavitelných nohách umožňují vložit 1-2 sudy. Každých z těchto sudů až do objemu 200 litrů. Tato verze umožňuje přepínání čerpání z vedlejšího sudu po jeho vyčerpání. Distribuční systém je vybaven dotykovou klávesnicí s grafickým displejem, kde je možné vizualizovat distribuční proces. Všechny vstupy i výstupy lze díky této technologii kontrolovat, lze také nastavit hlášení pomocí SMS zpráv.

- Výukové pomůcky pro mechatroniku a automatizaci

Další zajímavou skupinou je výroba učebních pomůcek pro programování řídicích počítačů. Zde společnost nabízí vyhotovení následujících výukových modelů: Model na přečerpávání kapaliny, model mechatroniky, pásový dopravník, zdviž, přesuvnu, dva dopravníky nad sebou a model řídicího panelu.

Dva dopravníky nad sebou jsou opatřeny zdviží, pomocí které se zajišťuje přesun předmětu z nižšího na vyšší dopravník. Na konci vyššího dopravníku předmět sklouzne zpět na nižší dopravník, tak aby bylo možné proces opakovat a názorně vysvětlit.

Řídicí panel slouží k zapojení jednotlivých prvků do sestavy. Výbava panelu je složena se zdroje, tlačítka START a STOP, kontrolka 2x, akustická signalizační hlášení, přepínač se třemi polohami, potenciometr s voltmetrem.

Model přečerpání kapaliny je novým doplňkem učebnicového vybavení společnosti STROZA s.r.o. Model je složen ze dvou samostatných van, přepadu, hladinových čidel, ventilů a průtokoměrů.

- Další stroje a zařízení

Jako příklad lze uvést Box na rukavice (označení stroje 32920_C15) sloužící jako výdejní skříň v čistých prostorech. Rukavice je možno vložit do pěti samostatných přihrádek s víkem, každá tato přihrádka je určena pro určitou velikost rukavice. Zařízení je vyrobeno z nerezové oceli.

3.4 Dodavatelé

Společnost STROZA s.r.o. se zabývá výrobou jednoúčelových strojů na zakázku. Pro tuto výrobu je třeba zajistit materiál a mnoho součástek, mnohdy jsou tyto součástky konstruovány přesně dle požadavků společnosti. Společnost využívá služeb osvědčených a spolehlivých

dodavatelů již řadu let. Mezi přední dodavatele se řadí Festo s.r.o., Enika, Teltec, MeaTech s.r.o. nebo Klemat CZ.

3.5 Reference

Reference jsou v současné době pro výrobní společnosti velmi důležité. Mohou být klíčové při rozhodování zákazníků. Čím více kladných referencí firma má, tím se zvyšuje možnost získat nové zákazníky. STROZA s.r.o. má referentů celou řadu, jedná se jak o české, tak i zahraniční společnosti. Mezi tyto referenty lze zařadit např. BLOCK a.s., Centrum Výzkumu Řez s.r.o., DIOFLEX s.r.o., GAMA a.s., IKEM, centrum diabetologie, LISS a.s., SOLARTEC s.r.o., Topsil Semiconductor Materials A/S – Denmark, Univerzitu Karlovu v Praze, Vakuum servis s.r.o., Vysokou školu báňskou, Vysoké učení technické v Brně a mnoho dalších.

3.6 Konkurence v okolí

V okolí společnosti se za konkurenci dá považovat firma PROMAT VSETÍN, která se zabývá výrobou jednoúčelových strojů, avšak produktové zaměření je odlišné od společnosti STROZA s.r.o. Přímý konkurent se v dané oblasti nenachází. Za konkurenty lze považovat některé společnosti v rámci České republiky, mezi tyto firmy lze zařadit např. JHV-ENGINEERING s.r.o., ALFA s.r.o. nebo společnost Vaspo Vamberk s.r.o., u všech těchto společností je možné navrhnout a vyrobit stroje dle konkrétního požadavku zákazníka. Značnou část odběratelů tvoří stejně jako u vybrané společnosti STROZA s.r.o. zahraniční klientela. Z hlediska orientace na zahraniční klientelu se rozšiřuje okruh konkurentů i mezi mezinárodní společnosti zabývající se konstrukcí jednoúčelových strojů jako příklad lze uvést společnost z Rakouska Bernecker & Rainer nebo společnost Fanuc z Japonska.

4 Aplikace zvolených metod hodnocení výkonnosti

Aplikace bude navázána na druhou kapitolu diplomové práce, kde budou teoretická východiska aplikována do podmínek společnosti STROZA s.r.o. Jako podklad diplomové práce slouží data z let 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014. Pro hodnocení výkonnosti společnosti bude využita finanční analýza, zhodnocení pomocí bonitního a bankrotního modelu. Tato hodnocení lze zařadit mezi tradiční ukazatele výkonnosti podniku. Společnost STROZA s.r.o. lze hodnotit také z komplexnějšího hlediska např. aplikací metody Balanced Scorecard.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Podkladem pro vypočítané hodnoty je rozvaha, viz příloha č. 2 a výkaz zisku a ztráty viz příloha č. 3. Za analýzu pomocí absolutních ukazatelů je považována horizontální a vertikální analýza.

4.1.1 Horizontální analýza rozvahy

U této analýzy jsou porovnávány meziroční změny, které jsou vyjádřeny rozdílem hodnoty běžného a předchozího období, viz příloha č. 4.

Tabulka 4. 1: Vybrané položky aktiv v tisících Kč

Položky	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	29 426	43 743	45 719	35 339	37 557
Dlouhodobý majetek	12 997	27 485	27 473	21 801	24 464
Oběžná aktiva	16 453	15 773	17 958	13 441	12 941
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	-24	485	288	97	152

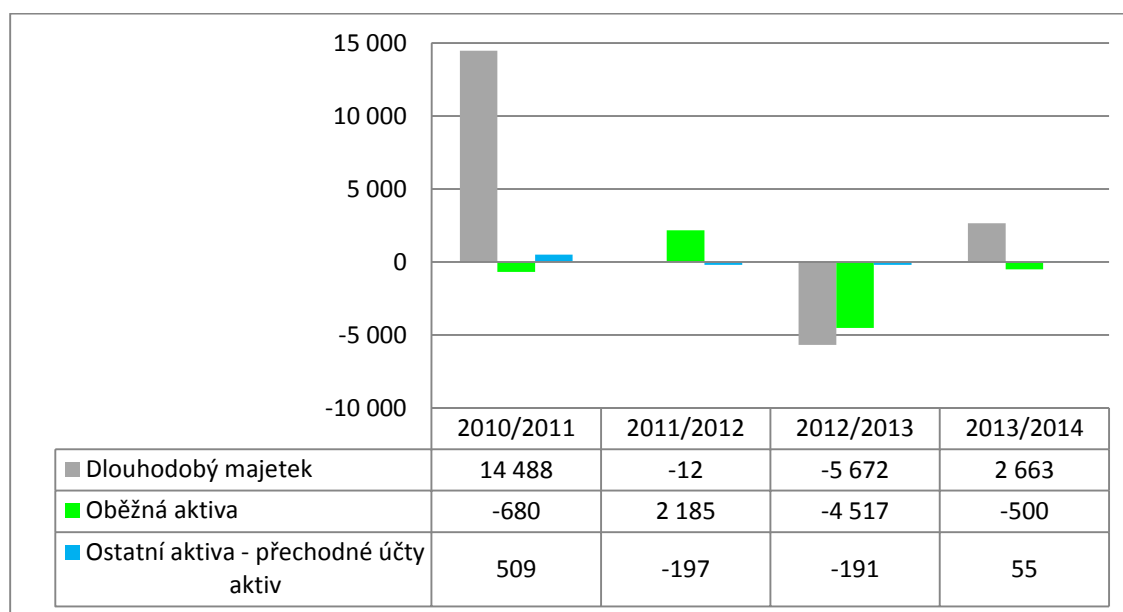
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4. 2: Vybrané položky pasiv v tisících Kč

Položky	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	29 426	43 743	45 719	35 339	37 557
Vlastní kapitál	20 029	20 692	17 870	19 721	18 477
Cizí zdroje	9 271	22 852	27 815	15 544	18 917
Časové rozlišení	126	199	34	74	163

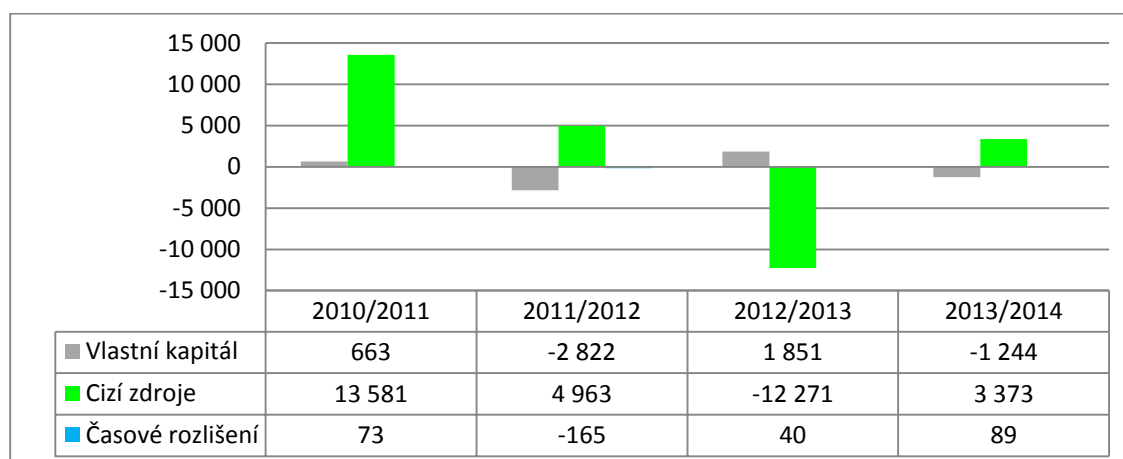
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. 1: Horizontální analýza aktiv v tisících Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmý výkyv u položky dlouhodobého majetku. Na přelomu let 2010 a 2011 je nárůst hodnoty dlouhodobého majetku roven 14 488 tis. Kč. Společnost STROZA s.r.o. v tomto období realizovala nákup nové budovy za účelem rozšíření výroby a modernizace výrobních prostor. Na přelomu let 2012 a 2013 byla stará budova prodána. Prodej budovy vysvětluje pokles položky dlouhodobého majetku. Na přelomu let 2012 a 2013 je patrný pokles oběžných aktiv, který je zapříčiněn snížením stavu zásob a snížením nedokončené výroby. Přelom let 2013 a 2014 značí nárůst hodnoty dlouhodobého majetku o 2 663 tis. Kč. V tomto období probíhala rekonstrukce třetího patra sídla společnosti, tyto prostory jsou pronajímány z části jako kancelářské prostory jiným společností a část prostor je využita na kulturní účely, pořádají se zde vernisáže. Projekt rekonstrukce dostal i svůj název „3. ETÁŽ“. Tato budova byla v minulosti využívána jako továrna na punčochové zboží. Poslední čtvrté patro není dosud využito.

Graf 4. 2: Horizontální analýza pasiv v tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu horizontální analýzy pasiv je patrný výkyv položky cizích zdrojů, kdy největší nárůst je patrný na mezi lety 2010 a 2011 a to 13 581 tis. Kč. Tato suma je zapříčiněna především čerpáním dlouhodobého bankovního úvěru. Přelom let 2012 a 2013 je charakteristický snížením hodnoty cizích zdrojů a to díky prodeji staré budovy. Na přelomu let 2013 a 2014 hodnota mírně narůstá. Zvýšení je dané především změnou hodnoty položky krátkodobých přijatých záloh o 5 427 tis. Kč.

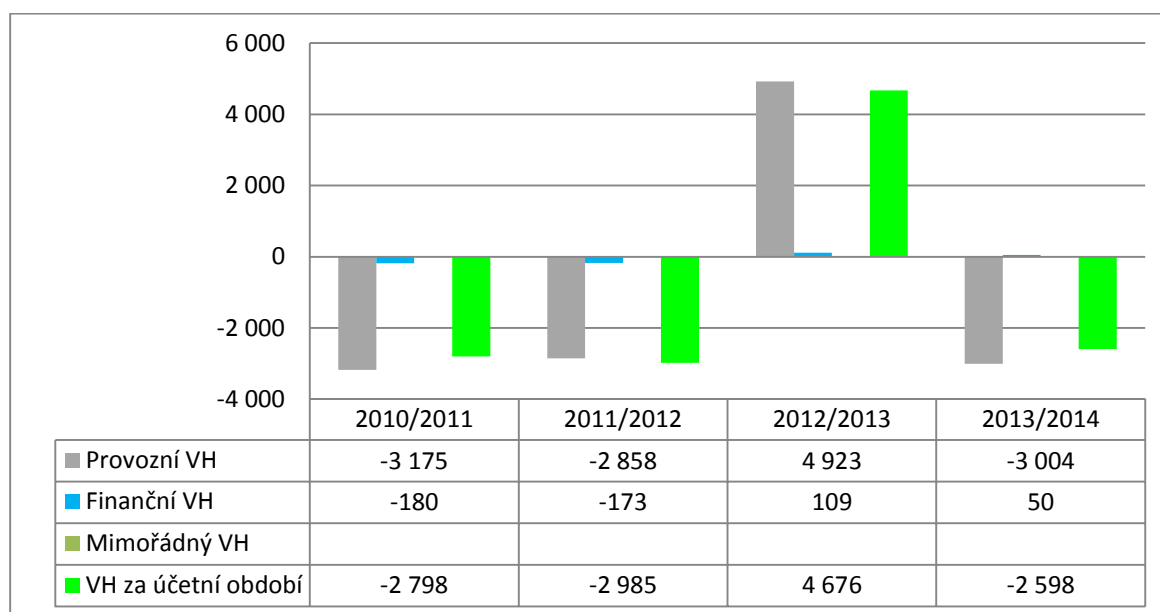
4.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 4. 3: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty v tisících Kč

Položky	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní výsledek hospodaření	4 518	1 343	-1 515	3 408	404
Finanční výsledek hospodaření	-454	-634	-807	-698	-648
Mimořádný výsledek hospodaření					
Výsledky hospodaření za účetní období	3 461	663	-2 322	2 354	-244

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. 3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v tisících Kč

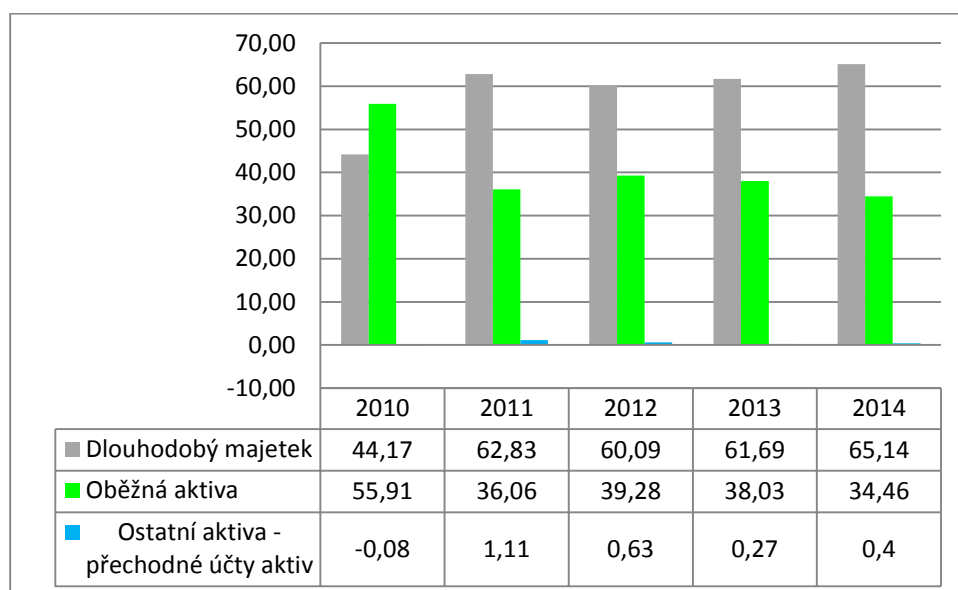


Zdroj: vlastní zpracování

Průběh grafu vykazuje kolísavý charakter. Odlišné hodnoty lze vyčíst mezi lety 2012 a 2013, kdy se navýšila hodnota provozního výsledku hospodaření o 4 923 tis. Kč, viz příloha č. 5. U položky provozního výsledku hospodaření byla zaznamenána na konci roku 2013 hodnota 3 408 tis. Kč. Hodnota výsledku hospodaření za účetní období se zvýšila o 4 676 tis. Kč. Hodnota na konci roku 2013 byla 2 354 tis. Kč. Finanční a mimořádný výsledek hospodaření jsou oproti ostatním položkám zanedbatelné. V ostatních sledovaných obdobích je evidováno snížení hodnot jak u provozního VH, tak u VH za účetní období.

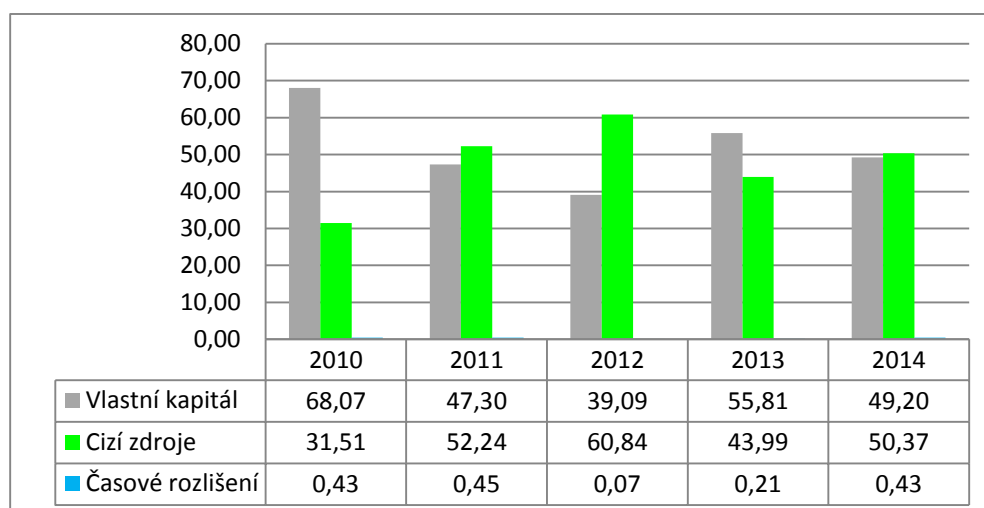
4.1.3 Vertikální analýza rozvahy

Principem této metody je procentní rozbor, který je v případě rozvahy vztažen k celkové hodnotě aktiv nebo pasiv. Pomocí této metody je zjištěno, jakou částí se jednotlivé položky podílejí na celkové bilanční sumě. Viz příloha č. 6.

Graf 4. 4: Vertikální analýza aktiv vyjádřena v %

Zdroj: vlastní zpracování

Největší částí se na položce celkových aktiv podílí dlouhodobý majetek. Nejvýraznější podíl byl zaznamenán v roce 2014, kdy dlouhodobý majetek se podílel z 65,14 % na celkových aktivech. V jediném případě, kdy oběžná aktiva převyšují poměrově dlouhodobý majetek, je evidováno v roce 2010, kdy se položka oběžného majetku podílí na položce celkových aktiv z 55,91 %. Položka ostatní aktiva je v tomto případě zanedbatelná.

Graf 4. 5: Vertikální analýza pasiv v %

Zdroj: vlastní zpracování

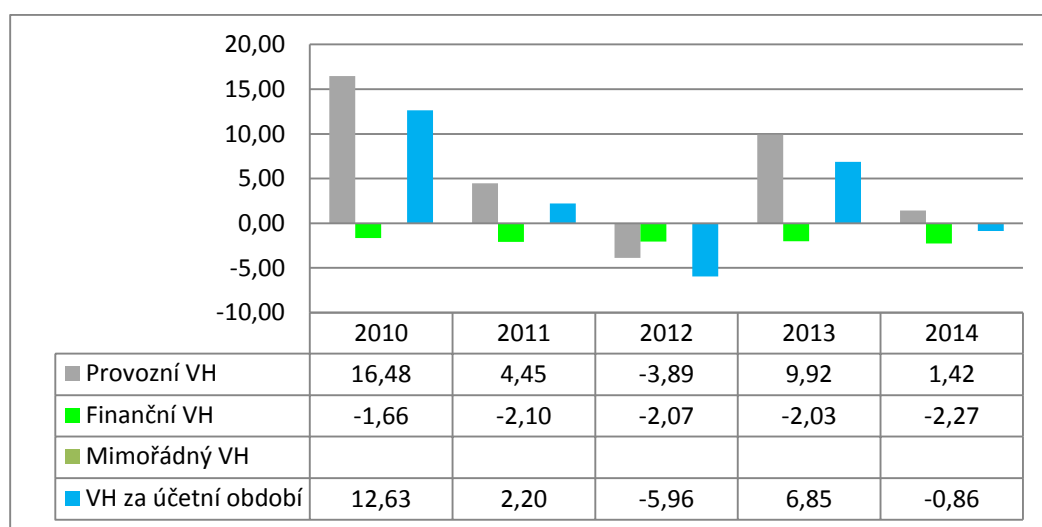
Vertikální analýza pasiv znázorňuje strukturu financování. Největší podíl financování vlastním kapitálem je zřejmý v roce 2010, kdy položka vlastního kapitálu tvořila 68,07 % z celkových pasiv. Naopak situace, kdy je podíl vlastního kapitálu v rámci sledovaných 5 let

nejnižší je v roce 2012, kdy podíl tvořil 39,09 %. V rámci cizích zdrojů nastává výrazný nárůst v roce 2011, kdy byla zakoupena nová budova, podíl se oproti předchozímu roku zvýšil o 20,73 %. Pokles cizích zdrojů lze vyčíst v roce 2013, ve kterém proběhl prodej staré budovy. Položka časového rozlišení je ve srovnání s ostatními zanedbatelná.

4.1.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Procentní rozbor je zde vztažen k hodnotě položky tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, viz příloha č. 7.

Graf 4. 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v %



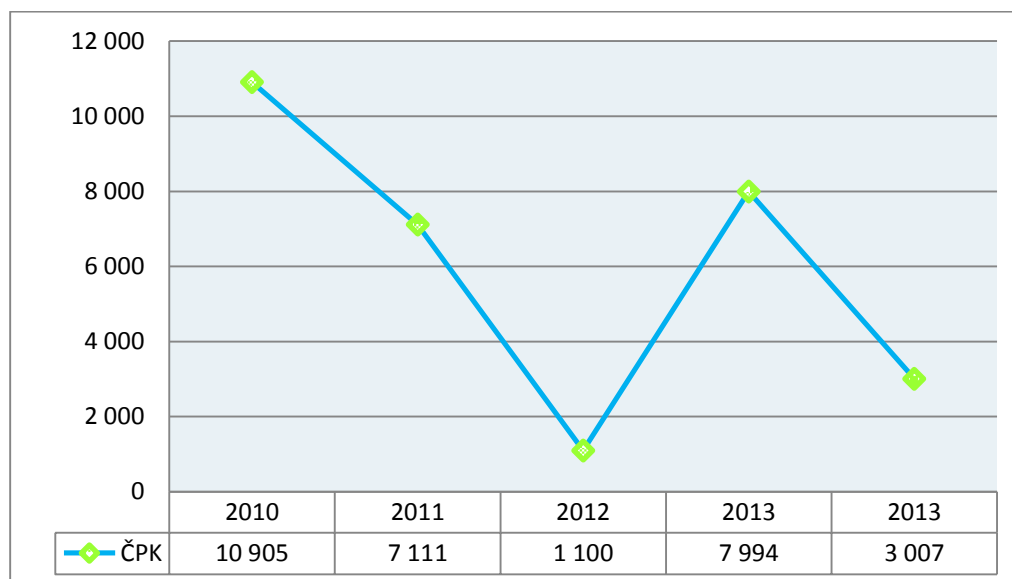
Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé hospodářské výsledky jsou vztaženy k položce tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2010 tvoří významný podíl provozní výsledek hospodaření a to 16,48 %. V rámci sledovaného pětiletého období jsou u provozního výsledku hospodaření evidovány i záporné hodnoty, jedná se rok 2012. V roce 2012 je hodnota tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nejvyšší, činila 38 928 tis. Kč. Osobní náklady v rámci provozního výsledku hospodaření jsou také vysoké, v roce 2012 činily 13 708 tis. Kč. Vzhledem k vysoké hodnotě nákladové položky je hodnota provozního zisku v záporných číslech a to – 1 515 tis. Kč. V tomtéž roce je evidována také záporná hodnota u výsledku hospodaření za účetní období. Finanční výsledek hospodaření je ve sledovaném pětiletém období v záporných číslech.

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Finanční situace společnosti STROZA s.r.o. bude posouzena z hlediska vybraného rozdílového ukazatele ČPK.

Graf 4. 7.: Zobrazení průběhu ČPK v tisících Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel znázorňuje, kolik finančních prostředků zůstane v případě, že budou uhrazeny všechny krátkodobé závazky. Průběh grafu, znázorňující čistý pracovní kapitál, vykazuje kolísavý charakter. Nejnižší hodnota je zřejmá z roku 2012 a to 1100 tis. Kč. Hodnoty blíží se nule, nejsou pro firmu příznivé. Vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu také není optimální. Hodnotu ČPK je ideální udržovat v takové výši, kdy je zajištěno bezproblémové fungování firmy, ale na druhou stranu by neměla tato hodnota představovat nadbytečné náklady na financování z cizích nebo vlastních zdrojů.

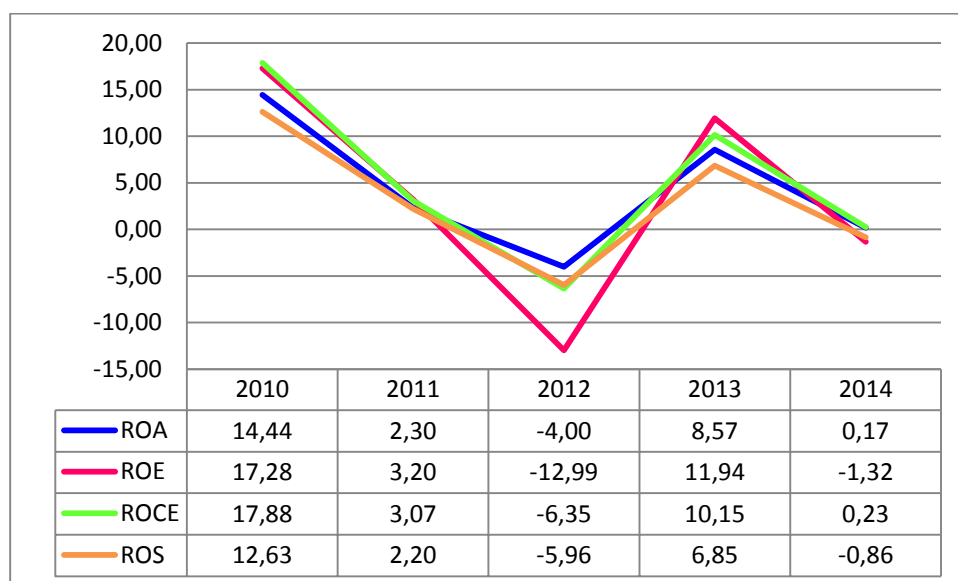
4.3 Analýza poměrových ukazatelů

K výpočtu poměrových ukazatelů byly zapotřebí údaje z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty za rok 2010 – 2014. V této kapitole budou uplatněny poznatky z kapitoly č. 2.4.4. Jednotlivé výpočty jsou k dispozici v příloze č 8.

4.3.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele se označují také jako ukazatele výnosnosti. Vývoj rentabilit ve sledovaném období je zachycen následujícím grafem.

Graf 4. 8: Vývoj rentabilit ve sledovaném pětiletém období v %



Zdroj: vlastní zpracování

a) Ukazatel ROA

Pomocí ukazatele aktiv se dává do poměru zisk před zdaněním, ke kterému jsou přičteny nákladové úroky, tento čítec je podělen hodnotou celkových aktiv. Pro podnik je žádoucí rostoucí charakter křivek znázorňující průběh rentabilit. V případě společnosti STROZA s.r.o. má křivka ROA kolísavý charakter. Nejvyšší hodnoty jsou evidentní v roce 2010 a to 14,44 %.

b) Ukazatel ROE

Křivka, která znázorňuje průběh ukazatele rentability vlastního kapitálu, má taktéž kolísavý charakter. V roce 2012 je zaznamenána záporná hodnota, tato hodnota byla způsobena zápornou hodnotu čistého zisku. Nejpriznivější situace je datována k roku 2010.

c) Ukazatel ROCE

V případě ukazatele ROCE je také žádoucí rostoucí charakter křivky. Tento charakter křivky v podmínkách společnosti STROZA s.r.o. není patrný. Jediná záporná hodnota je spojena s rokem 2012, kdy byla evidována záporná hodnota výsledku hospodaření.

d) Ukazatel ROS

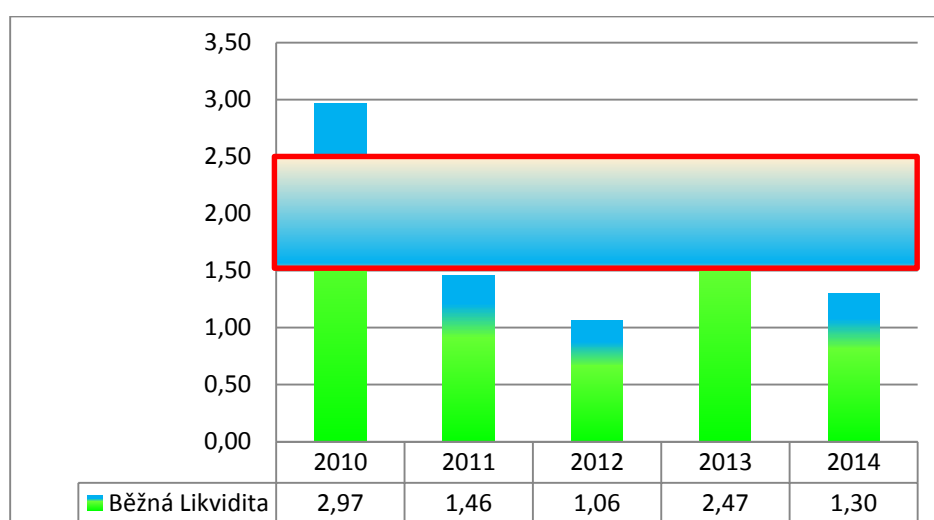
Průběh křivky by měl v ideálním případě vykazovat rostoucí tendenci. Tato situace v podmínkách společnosti STROZA s.r.o. nenastává. Nejpriznivější rok z hlediska ROS je rok 2010. Rok 2012 je hodnota ROS v záporných číslech, stejná situace je zřejmá i v roce 2014.

4.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatel vyjadřuje schopnost organizace uhradit své závazky. Likvidita je důležitým předpokladem stability ve společnosti. Hledáme optimální likviditu. Příliš nízká likvidita podniku způsobí, že se firma dostane do platební neschopnosti, naopak příliš vysoká likvidita způsobí snížení výnosnosti. V letech 2011 a 2012 se jmenovatel jednotlivých ukazatelů likvidity navyšuje o krátkodobé bankovní úvěry.

a) Běžná likvidita

Graf 4. 9.: Zobrazení hodnot běžné likvidity

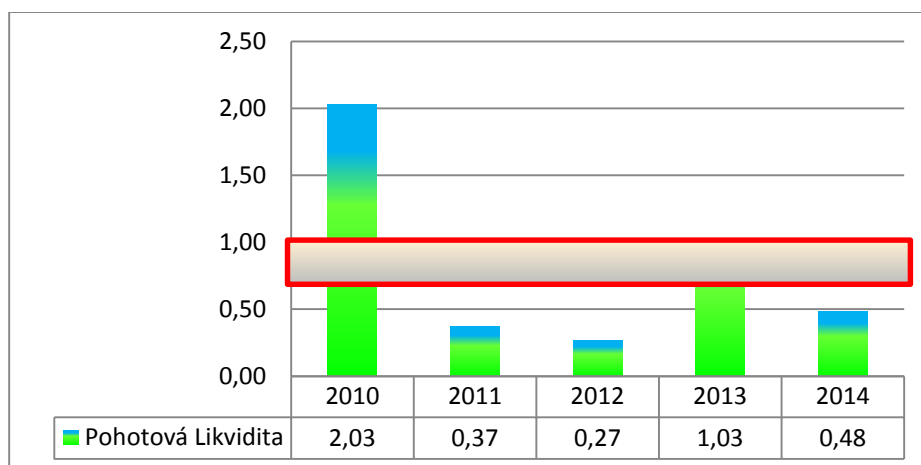


Zdroj: vlastní zpracování

V případě běžné likvidity se optimální mez v literatuře uvádí mezi body 1,5 – 2,5. Hodnoty se odvíjí od zvolené firemní strategie. Hodnota v roce 2010 značí konzervativnější strategii s nižší mírou rizika. Z grafu je patrné, že optimální rozmezí společnost není splněno v letech 2012 a 2014. V roce 2012 je nízká hodnota způsobena zvýšením položky přijatých záloh oproti předešlému roku o 9323 tis. Kč. Rok 2011 je z hlediska běžné likvidity těsně pod spodní hranicí optimální míry likvidity. V roce 2010 by oběžná aktiva v případě potřeby pokryla 2,97 krát hodnotu krátkodobých závazků.

b) Pohotová likvidita

Graf 4. 10.: Zobrazení pohotové likvidity

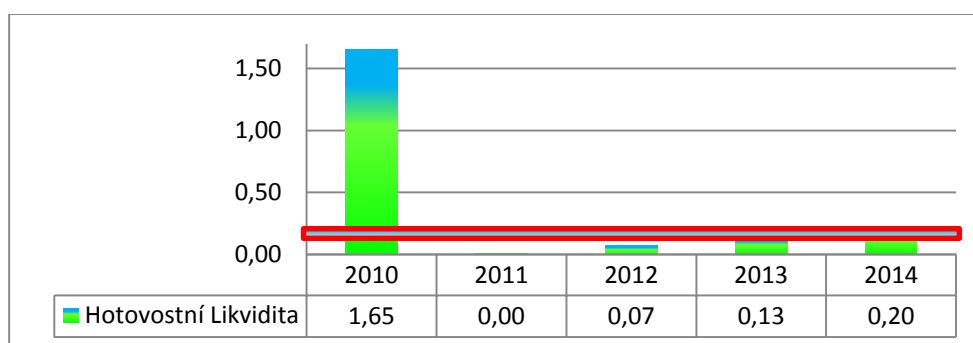


Zdroj: vlastní zpracování

Optimální hodnoty v rámci pohotové likvidity lze vymezit v rozmezí 0,7 – 1,0. Hodnoty jsou tři roky z pěti sledovaných pod optimálním rozmezím, což značí agresivněji zvolenou strategii společnosti, která s sebou nese vyšší míru rizika. Naopak v roce 2010 společnost STROZA s.r.o. volila umírněnou strategii, ta se odrazila v hodnotě zobrazující pohotovou likviditu. Za optimálně zvolenou strategii z hlediska ukazatele pohotové likvidity, lze označit strategii, která byla společností realizována v roce 2013.

c) Hotovostní likvidita

Graf 4. 11.: Zobrazení hotovostní likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

U hotovostní likvidity je zřejmé, že optimální hodnoty dosahuje společnost v roce 2014. V roce 2010 je hodnota ukazatele cca 8 krát vyšší, než je doporučené optimum. Všechny hodnoty se nacházejí v kladných číslech, což vylučuje užití kontokorentních účtů, díky kterým

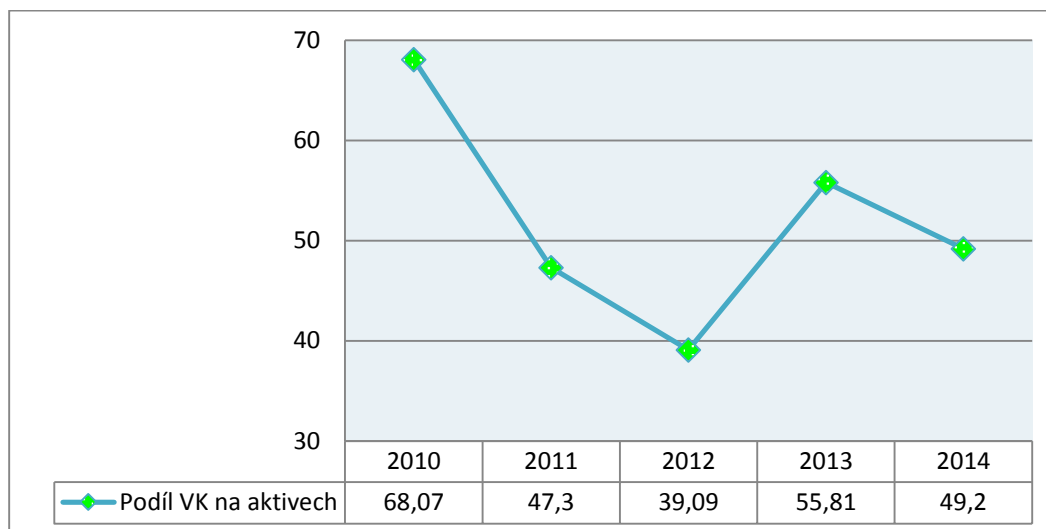
by byla evidována záporná hodnota peněžních prostředků ve výkazech. Od roku 2011 je poměr krátkodobých závazků snižován, což má za následek rostoucí charakter hodnot.

4.3.3 Ukazatele zadluženosti

V této kapitole budou rozebrány a okomentovány vybrané ukazatele zadluženosti podniku.

a) Podíl VK na celkových aktivech

Graf 4. 12.: Podíl VK na aktivech v %

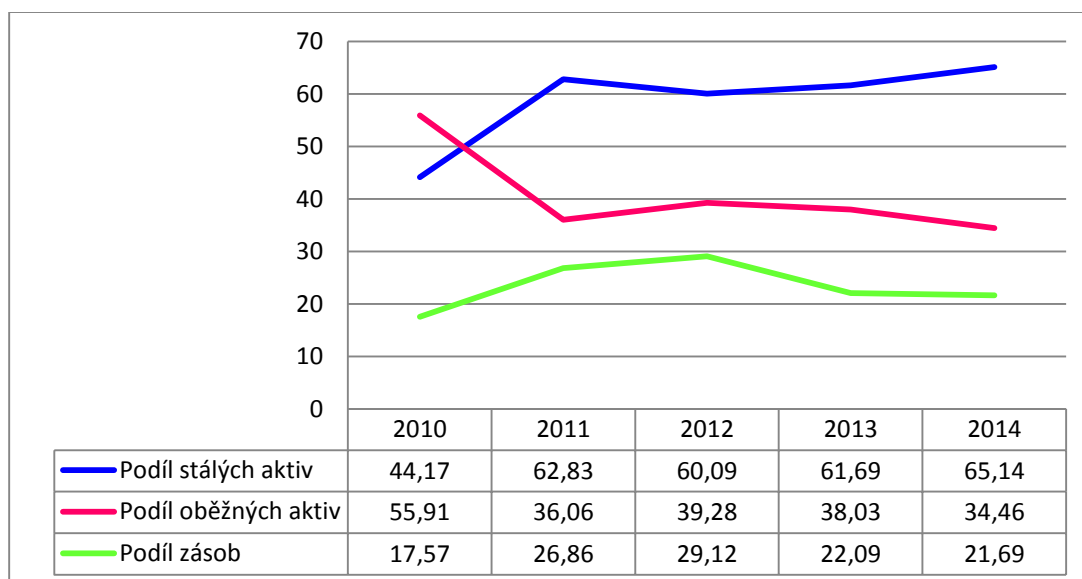


Zdroj: vlastní zpracování

V rámci podílu VK na aktivech se hodnotí dlouhodobá finanční stabilita společnosti. Doporučen je rostoucí charakter křivky, který se v organizaci STROZA s.r.o. potvrzuje v letech 2012 až 2013. Zbývající léta je u společnosti patrný spíše klesající charakter. Tento poměr vyjadřuje schopnost krýt majetek vlastním kapitálem. Je třeba říci, že nejnižší hodnota je zřejmá v roce 2012.

b) Podíl stálých, oběžných aktiv a podíl zásob na aktivech

Graf 4. 13.: Podíl stálých aktiv, oběžných aktiv a podíl zásob na majetku v %

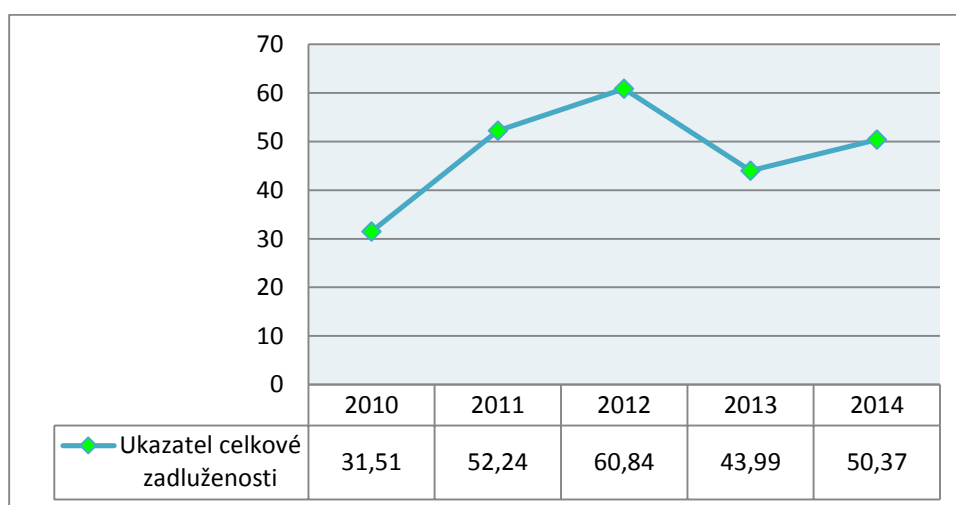


Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti je zřejmý nejvyšší podíl stálých aktiv, který snižuje přizpůsobivost podniku na změny, avšak tato struktura je závislá na odvětví, ve které podnik působí. Podíl oběžných aktiv v roce 2010 je o 11,74 % vyšší než podíl stálých aktiv. Nejvyšší hodnota stálých aktiv je zaznamenána v roce 2014.

c) Celková zadluženost

Graf 4. 14.: Zobrazení celkové zadluženosti v %

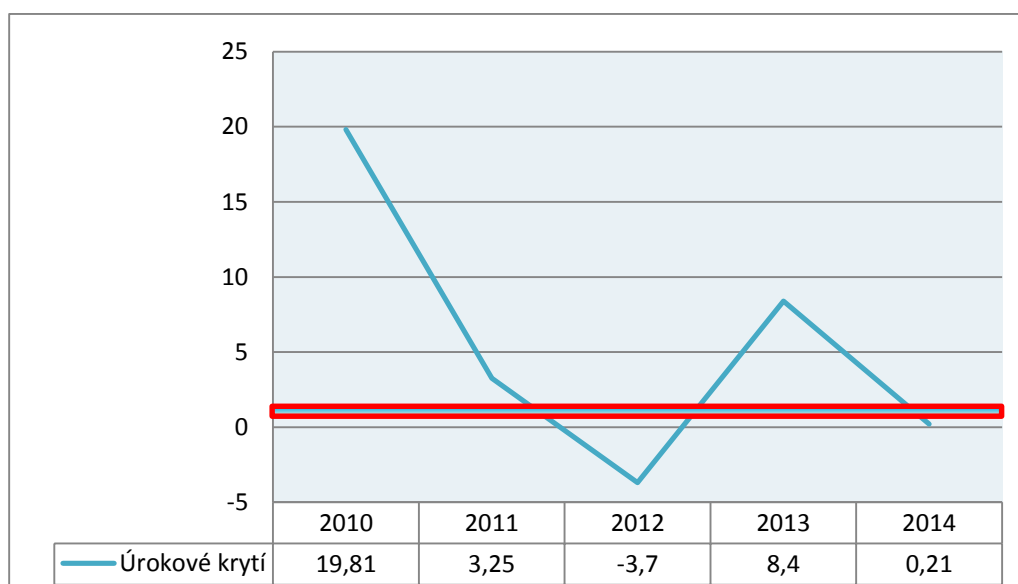


Zdroj: vlastní zpracování

Pro podnik je žádoucí klesající tendence zadluženosti, avšak míra zadluženosti se odvíjí od konkrétních potřeb podniku. Ukazatel znázorňuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím vyšší hodnoty jsou spočítány, tím je riziko pro věřitele vyšší. Nejvyšší míru zadluženosti lze evidovat v roce 2012, kdy byla zakoupena nová budova.

d) Úrokové krytí

Graf 4. 15.: Zobrazení úrokového krytí



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel úrokového krytí zobrazuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. V roce 2010 by celkový zisk pokryl úrokové platby 19,81 krát, ale v roce 2012 kdy byl čerpán dlouhodobý úvěr na nákup nové budovy, by výše celkového zisku na pokrytí úroků nestačila. Kritická hranice je v tomto případě rovna 1, kdy by společnost vydělávala pouze na úrokové platby, zisk by se v tomto případě nevytvářel.

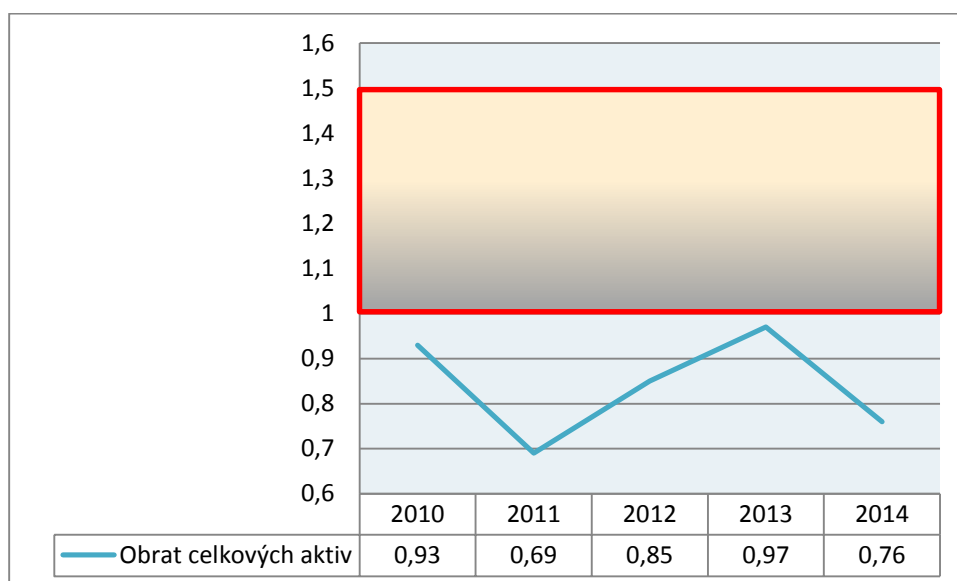
4.3.4 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity je sledováno využívání majetku společnosti. Jedná se o kombinované ukazatele, kdy se k výpočtu využívá jak rozvaha, tak i výkaz zisku a ztráty.

a) Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel bývá též někdy označován jako produktivnost vloženého kapitálu, pomocí tohoto ukazatele je měřena efektivnost využití aktiv ve společnosti. Nevýhoda tohoto ukazatele spočívá v poměřování tokové veličiny tržeb a stavové veličiny aktiv.

Graf 4. 16: Zobrazení počtu obrátů aktiv za rok

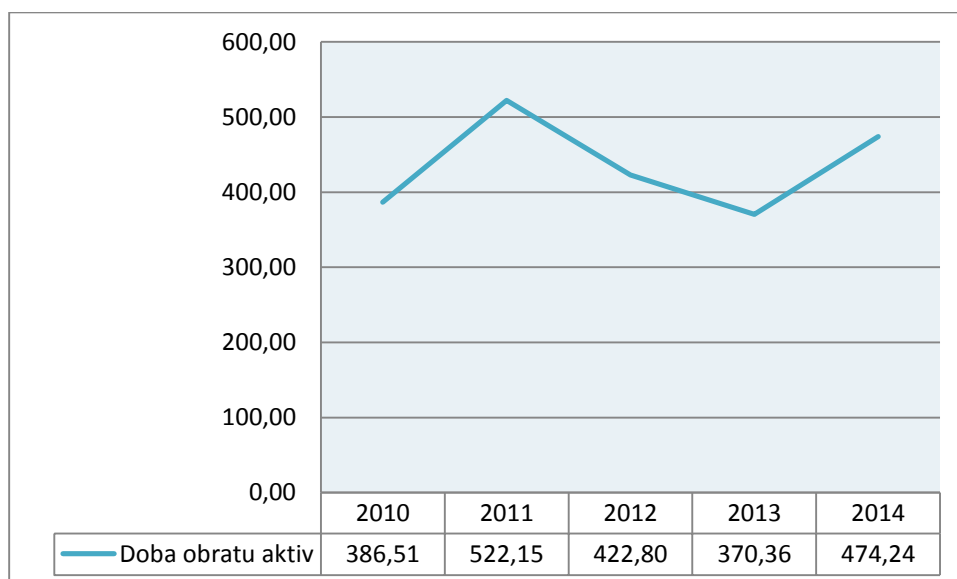


Zdroj: vlastní zpracování

Optimální hodnoty v odvětví jsou vyšší, v roce 2014 je uvedena hodnota 0,99. Ve srovnání s odvětvím má společnost STROZA s.r.o. za rok 2014 nižší počet obrátů, což znamená, že je majetek využíván méně efektivně než v odvětví. Nejvyšší hodnota je evidována v roce 2013 a to 0,97.

b) Doba obratu aktiv

Graf 4. 17.: Doba obratu aktiv ve dnech

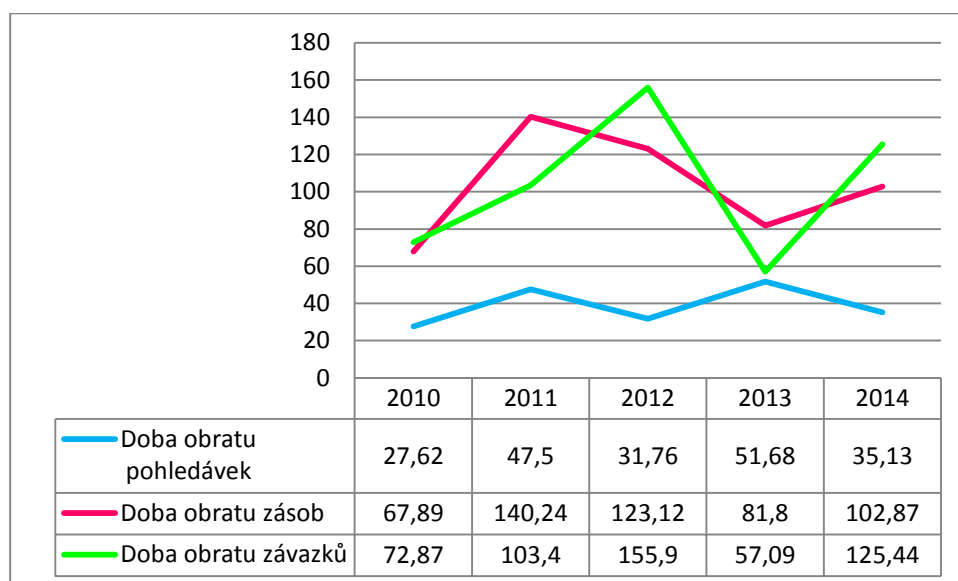


Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel vystihuje dobu, za jakou se majetek obrátí ve vztahu k tržbám. Zde platí pravidlo, čím je doba obratu aktiv kratší, tím je situace pro společnost příznivější. Charakter křivky je kolísavý. Nejpriznivější situace nastala s ohledem na dobu obratu v roce 2013, kdy se doba snížila oproti předchozímu období o 52 dnů. V roce 2011 byl obrat aktiv 522,15 dnů, což byla nejvyšší naměřená hodnota ve sledovaném období.

c) Doba obratu pohledávek, zásob a krátkodobých závazků

Graf 4. 18.: Doby obratu pohledávek, zásob a krátkodobých závazků ve dnech



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel doby obratu pohledávek bývá v literatuře někdy též označován jako doba splatnosti pohledávek. Značí, za jak dlouhou dobu zákazník zaplatí. V pohledávkách jsou vázány finance společnosti, proto je vhodné, aby tato doba byla co nejkratší. Průměrná doba obratu pohledávek za sledované pětileté období je 39 dnů. Nejvyšší hodnotu lze vyčíst z grafu č. 4. 18 v roce 2013, kdy tato doba byla cca 52 dnů. Naopak nejkratší doba obratu pohledávek byla v roce 2010, byla o 11 dnů kratší, než je průměr sledovaného období.

Doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho jsou zásoby na skladě a váží na sebe další finanční prostředky spojené se skladovacím procesem. Doporučuje se klesající charakter křivky, což společnost STROZA s.r.o. splňuje v období 2011-2013.

Ukazatel doby obratu závazků je období mezi nákupem, ať už se jedná o zásoby nebo externí výkony, do doby jejich úhrady. V tomto případě se doporučuje stabilní charakter, který vyjadřuje určitou míru platební spolehlivosti vůči dodavatelům. Charakter křivky vybrané

organizace je v rámci sledovaného pětiletého období kolísavý. V průměru za sledované období společnost STROZA s.r.o. splatí své závazky za cca 103 dnů.

4.4 Predikční modely

4.4.1 Altmanův model

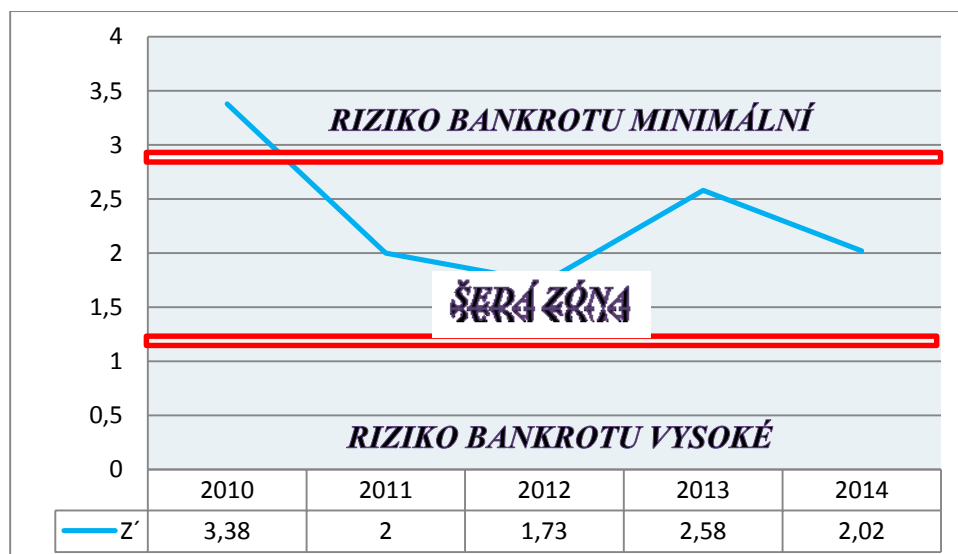
V diplomové práci bude využita a aplikována modifikace modelu z roku 1983 pro společnosti, viz kapitola č. 2.5.1., které neobchodují na kapitálovém trhu. Výpočty budou vycházet ze vzorce (2.27) v příloze č 9.

Tabulka 4. 4.: Hodnoty proměnných Altmanova modelu

Proměnná	Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
X1	ČPK/ aktiva	0,27	0,11	0,01	0,17	0,06
X2	Nerozdělený zisk/ aktiva	0,47	0,38	0,37	0,42	0,42
X3	EBIT/ aktiva	0,44	0,06	-0,16	0,25	-0,02
X4	VK/ cizí zdroje	1,27	0,76	0,66	0,77	0,80
X5	Tržby/ aktiva	0,93	0,69	0,85	0,97	0,76
Z'	Výsledné Z'	3,38	2,00	1,73	2,58	2,02

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. 19.: Zobrazení Z' hodnot v grafu



Zdroj: vlastní zpracování

Dle údajů zjištěných za roky 2010 až 2014 se podnik STROZA s.r.o. nenachází v situaci, která by značila vysokou míru rizika bankrotu. Nejpriznivější je situace pro společnost v roce 2010, kdy je míra rizika bankrotu velmi nízká. Ostatní roky v rámci sledovaného období se společnost pohybuje v oblasti tzv. šedé zóny. Nejnížší vypočítaná hodnota je zřejmá v roce 2012 a to 1,73. Ani tuto hodnotu nelze považovat za alarmující z hlediska hrozícího bankrotu.

4.4.2 Kralickův Quick-test

Tabulka 4. 5.: Vypočítané hodnoty proměnných Kralickova Quick-testu

Proměnná	Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
R1	VK/ aktiva	0,68	0,47	0,39	0,56	0,49
R2	CZ-peníze-bank. účty/provoz. CF	0,26	14,37	-22,09	-5,05	-12,60
R3	EBIT/ aktiva	0,14	0,02	-0,05	0,08	0
R4	Provoz. CF/ výkony	0,01	0,04	-0,03	-0,10	-0,02

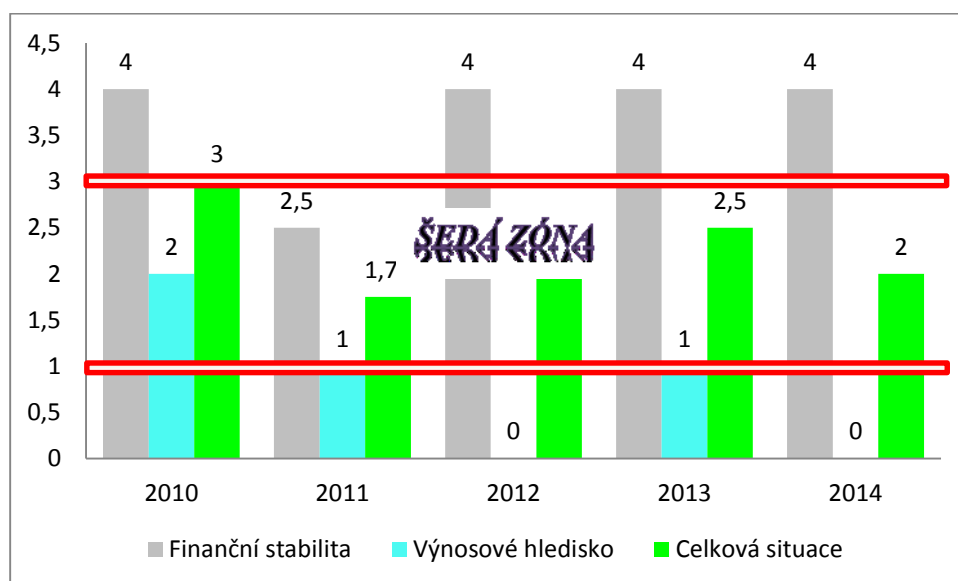
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4. 6: Bodové ohodnocení výsledku Kralickova Quick-testu

Proměnná	2010	2011	2012	2013	2014
R1	4	4	4	4	4
R2	4	1	4	4	4
R3	3	1	0	2	0
R4	1	1	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. 20.: Celkový přehled ohodnocení dle Kralickova Quick-testu



Zdroj: vlastní zpracování

Údaje v grafu 4. 20. jsou spočítány v příloze č 10. Hodnoty pod úrovní 1, značí finanční problémy, mezi úrovní 1 až 3 se jedná o šedou zónu a hodnoty, které převyšují úroveň 3, značí bonitu společnosti. Z grafu je patrné, že společnost STROZA s.r.o., nemá závažné finanční problémy. Lze ji označit za finančně stabilní. Rok 2011 je jediným, který je z hlediska stability v rozmezí šedé zóny, avšak ostatní roky jsou v pásmu bonity.

Z hlediska výnosů je situace méně příznivá. V roce 2010 se společnost nachází v pásmu šedé zóny, následující rok 2011 úroveň z hlediska výnosů klesá na spodní hranici šedé zóny, což je alarmující situace, kdy společnost mohou provázet finanční problémy. Rok 2012 hodnota poklesla a dle Kralickova Quick-testu se společnost potýká s finančními problémy. Tato situace je zapříčiněna zápornou hodnotou EBIT a zápornou hodnotou provozního cash flow. Ve výkazu zisku a ztráty jsou vysoké mzdové náklady, které ovlivnily hodnotu provozního VH. Následující rok se situace pro společnost zlepšuje, mzdové náklady jsou stále vysoké, avšak situace je značně ovlivněna prodejem staré budovy, tento fakt kladně zapůsobil na výsledek hospodaření a tak i na výnosovou situaci. V roce 2014 je situace obdobná jako v roce 2012.

Z celkového hlediska lze společnost STROZA s.r.o. označit za společnost, která se nepotýká se závažnými finančními problémy.

4.5 Komplexní metody – metoda Balanced Scorecard

Jak již bylo řečeno v kapitole č. 2. 2, je třeba uvažovat o finančních, ale také o nefinančních aspektech výkonnosti. BSC je metodou, která zahrnuje jak finanční, tak i

nefinanční měřítko. Pro sestavení BSC je nutné znát vizi a strategii společnosti. Základ této metody tvoří 4 perspektivy, které budou zhodnoceny v podmínkách společnosti STROZA s.r.o. Podkladem pro zhodnocení společnosti jsou interní dokumenty organizace.

Poslání společnosti

Reagovat na změny, týkající se nových moderních technologií, pracovat s těmito technologiemi tak, aby bylo možné poskytnout zákazníkům kvalitní produkty a kvalitní servisní podporu. Vyrábějí to, co jiní vyrobit neumí nebo vyrábět nechtějí.

Vize společnosti

Vizi společnosti STROZA s.r.o. je orientovat se na zahraniční klientelu se specifickými požadavky.

Cíle společnosti

Zaměstnat alespoň 3 pracovníky se zkušenostmi na pozici programátor, konstruktér/ka, konstruktér/ka elektro.

Strategie společnosti

Strategií společnosti STROZA s.r.o. je odlišit se od konkurenční pásové výroby zařízení, být schopni reagovat na konkrétní požadavek zákazníka. Získat větší podíl významných zahraničních klientů se specifickými požadavky. Pravidelně posílat své konstruktéry a konstruktéry elektro na školení, týkající se nových možností využití moderních technologií a díky tomu neustále inovovat výrobní postupy.

Strategická mapa

Vazby, které existují mezi jednotlivými cíli, jsou zachyceny pomocí strategické mapy, viz obr. 4.1. Pomocí mapy jsou propojeny čtyři perspektivy analýzy Balanced Scorecard. V rámci finanční perspektivy je hlavním cílem růst tržeb za prodej vlastních výrobků. V zákaznické perspektivě se jedná o cílenou orientaci na zahraniční klientelu. Důležitým cílem v rámci perspektivy interních podnikových procesů jsou investice do movitých věcí a do softwarového vybavení společnosti. V souvislosti s perspektivou učení se a růstu je hlavní cíl zvýšit počet pracovníků ve firmě.

4.5.1 Finanční analýza

První perspektivou je finanční, v rámci této perspektivy jsou hodnoceny základní ukazatele finanční analýzy tedy absolutní a poměrové ukazatele. Finanční cíle jsou spojeny především se ziskovostí. Podklad tvoří účetní výkazy společnosti STROZA s.r.o. z let 2010 až 2014. Výsledné hodnoty poukazují na to, zda strategie společnosti byla zvolena optimálně.

Z hlediska finanční perspektivy je důležité zjistit, ve které fázi životního cyklu se společnost nachází. STROZA s.r.o. působí na trhu již 18 let. Vzhledem k investicím, které byly realizovány a které značně ovlivnily výsledky, je situace do jisté míry zkreslena. Po roce 2014 bylo zakoupeno CNC zařízení pro větší soběstačnost, která se týká jak výroby komponent do vlastních konstrukcí, tak i výroby na zakázku pro zákazníky. Je zde vysoká pravděpodobnost, že příjmy z hlavní provozní činnosti nadále porostou. Společnost lze zařadit do fáze růstu.

Analýza absolutních ukazatelů byla podrobněji vypracována v kapitole č. 4. 1, analýza poměrových ukazatelů byla podrobněji vypracována v kapitole č. 4. 3.

Mezi nejdůležitějšími finanční cíle pro rok 2018 se řadí nárůst tržeb na 40 000 tis Kč, zvyšování rentability a udržení míry likvidity.

4.5.2 Zákaznická perspektiva

Zmíněná perspektiva je zaměřena, jak je z názvu patrné, na zákazníky. Může se zde zahrnout spokojenost zákazníků, získání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků atp. Jeden ze základních podnětů je, jakým způsobem společnost zákazníky oslovuje. Oslovení probíhá jak pomocí webových stránek www.stroza.cz, facebookovým profilem, tak i aktivní účastí na veletrzích např. mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně v rámci ČR, kde má každoročně STROZA s.r.o. vlastní stánek, vedení společnosti se účastnilo také např. veletrhu v Singapuru. Zákazníci jsou získáváni také prostřednictvím výběrových řízení, kde musí společnost STROZA s.r.o. připravit, předložit příslušnou dokumentaci a cenovou nabídku, zakázky jsou zadávány jak ze strany soukromých podnikatelů, tak i ze strany veřejných organizací např. zdravotnických nebo školských zařízení. Často se stává, že jsou zákazníci osloveni prostřednictvím kladných referencí spokojených zákazníků. Komunikace se zákazníky probíhá při konstrukci zařízení, před a při testovací fázi zařízení a také při záručním nebo pozáručním servisu. Záruční doba zařízení není jednotná. Záruční doba je vždy stanovena ve smlouvě se zákazníkem.

V důsledku výroby zařízení na přání zákazníka, kdy musí elektro konstruktéři vyvinout software tak, aby výsledné zařízení splňovalo požadavky, je výroba takového zařízení poměrně časově náročná. Nelze společnost v tomto případě porovnat s pásovou výrobou, i když předmět

podnikání bude v tomto případě totožný. Podíl na trhu v ČR se bude pohybovat v rozmezí 5 až 8 %. V rámci světové konkurence bude podíl v setinách %.

Potřeby zákazníků v tomto případě lze sledovat jen těžko, jedná se o velmi specifické odvětví, které se neustále vyvíjí. Co je zapotřebí sledovat jsou nejnovější trendy, které budou aplikovány při konstrukci, nejedná se o sezonní výrobu.

Podnik STROZA s.r.o. vyrábí stroje, které putují jak do České republiky, tak i do zahraničí např. do Číny, Dánska, Německa, Polska, Ruska, Thajska a nově i do Mexika.

Cílem v rámci zákaznické perspektivy je získání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků, nadále zvyšovat jejich spokojenost s důrazem na kvalitní konstrukci a komunikaci. Cíle jsou promítnuty do tabulky č. 4. 7.

Tabulka 4. 7: Cíle v rámci zákaznické perspektivy a zvolená měřítka

Obecný cíl	Jednotlivé strategické cíle	Zvolená měřítka
Získání nových a udržení si stávajících zákazníků	Zvýšit počet zákazníků	Počet zákazníků
	Udržet si stávající klíčové zákazníky	Počet stávajících klíčových zákazníků
	Orientace na zahraniční trhy	Počet zahraniční klientely
	Důraz na kvalitu a termínovou spolehlivost	Počet kladných referencí

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4. 8: Hodnotové vyjádření plánu a skutečnosti v souvislosti se zvolenými měřítky v rámci zákaznické perspektivy

Zvolená měřítka	Plán (za rok)	Skutečnost				
		2010	2011	2012	2013	2014
Počet zákazníků ⁵ ↑	min. 7↑	↑o 7	↑o 10	↑o 7	↑o 8	↑o 31
Počet stáv. klíčových zák.	min. 7	7	10	16	18	20
Počet zahr. zákazníků ↑	min. 2 ↑	↑o 2	↑o 2	↑o 5	↑ 7	↑ 8
Počet kladných referencí	min. 2 ↑	↑o 3	↑o 3	↑o 4	↑o 3	↑o 5

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci strategických cílů byla zvolena měřítka, dle kterých budou jednotlivé roky zhodnoceny. Prvním strategickým cílem je zvýšit počet zákazníků alespoň o 7 za rok. Dle

⁵ ↑ - Symbol šipky vyjadřuje nárůst hodnoty, např. počtu zákazníků, oproti předchozímu roku.

skutečnosti lze konstatovat, že zvolené kritérium nárůstu o 7 zákazníků, bylo ve všech sledovaných letech naplněno. Nejvyšší počet zákazníků lze evidovat v roce 2014. Z 31 nových zákazníků bylo 8 ze zahraničí a 23 z České republiky. Situace je z hlediska narůstajícího počtu zákazníků pro společnost příznivá, značí zvyšující se zájem o specializovaná zařízení. Cílem pro rok 2018 je zvýšit počet zákazníků oproti roku 2014 o 35.

Dle tabulky č. 4. 8 společnost o klíčové zákazníky nepřichází, naopak jejich podíl se zvyšuje. Jako kritérium bylo nastaveno udržet si minimálně 7 klíčových zákazníků. Zvolené kritérium bylo v pětiletém sledovaném období naplněno. Nejvyšší počet byl evidován v roce 2014 a to 20 klíčových klientů. Do roku 2018 má společnost v plánu udržet si 20 klíčových zákazníků.

Počet zahraniční klientely se s orientací na mezinárodní trh zvyšuje a zájem ze strany zahraničních klientů je zřejmý. V roce 2014 se jejich počet navýšil o 8. Cílem pro rok 2018 je získat oproti roku 2014 alespoň 10 nových zahraničních zákazníků.

V neposlední řadě jsou pro společnost důležité kladné reference, které se mohou stát klíčové při rozhodování potenciálních zákazníků. Reference jsou častěji využívány především v zahraničí, kde je tento faktor často klíčový při zadávání zakázek. V České republice se vlivem internetových e-shopů a nákupních portálů reference využívají čím dál tím častěji. Situace je obdobná v podnikatelské sféře. Cílem pro rok 2018 je zvýšení počtu kladných referencí minimálně o 15 oproti roku 2014.

4.5.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Z hlediska této perspektivy budou rozebrány klíčové interní procesy, inovační proces a v neposlední řadě prodejní servis. Inovační proces je v oblasti strojírenství klíčový. Využívání moderních technologií je nutností a je třeba s nimi umět pracovat, více kapitola č. 4.5.4. Inovace z hlediska vybavení byla realizována na přelomu let 2010 a 2011, kdy byla zakoupena nová budova s větší výrobní halou. Inovace jsou realizovány s konstrukcí každého zařízení se specifickými požadavky. Je třeba vyvinout konkrétní software na míru.

Provozní proces není rutinní, odvíjí se od konkrétních zakázek. Proces od objednávání materiálu po dodávku stroje je ve společnosti STROZA s.r.o. takový, že konstruktér vytvoří seznam materiálů a dílů, které budou potřeba na konstrukci zařízení, díly a materiál jsou buďto nakoupeny, je-li to možné, tak jsou společností vyrobeny. U nakupovaných dílů a materiálu je nákupčí objedná, na příjmu jsou náležitě označeny, dle zakázky na kterou jsou určeny a jsou poslány dále na dílnu. Společnost využívá služeb léty prověřených dodavatelů, mezi významné

Ize zařadit společnost Festo, s.r.o. Často si společnost díly nenakupuje, ale sama vyrábí. Pro výrobu dílů je třeba výkresová dokumentace, výroba a případné povrchové úpravy. Pokud jsou díly dodány do výroby, nastává proces konstrukce. Při fázi rozpracovanosti probíhá komunikace s koncovými zákazníky, kteří bývají přítomni u testovacích fází hotových zařízení. Jsou-li splněny všechny požadavky a zařízení úspěšně prošlo fázemi průběžného a závěrečného testování, jsou tato zařízení zabalena a poslána zákazníkovi. Samozřejmostí je také zaškolení pracovníků, kteří dané zařízení budou využívat. Doprava se realizuje v závislosti na domluvě se zákazníkem.

Důležitým procesem je prodej, který je realizován po zkonstruování zařízení. Záruční doba zařízení je součástí ustanovení ve smlouvě. V rámci záruční doby je samozřejmostí také záruční servis. Dle domluvy se zákazníkem jsou realizovány také pozáruční servisní práce za úplatu. Společnost STROZA s.r.o. nabízí stávajícím zákazníkům také aktualizaci softwarů nebo je-li to možné úpravy zařízení dle konkrétních požadavků. Tyto nadstandartní služby jsou poskytovány za příplatek.

Tabulka 4. 9: Cíle v rámci perspektivy interních podnikových procesů a zvolená měřítka

Obecný cíl	Jednotlivé strategické cíle	Zvolená měřítka
Zlepšovat interní procesy	Využívat služeb osvědčených dodavatelů	Počet stálých dodavatelů
	Investovat do movitého vybavení spol.	↑ investice v tis. Kč
	Investovat do softwarového vybavení	↑ investice v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4. 10: Hodnotové vyjádření plánu a skutečnosti v souvislosti se zvolenými měřítky v rámci perspektivy interních podnikových procesů

Zvolená měřítka	Plán (za rok)	Skutečnost				
		2010	2011	2012	2013	2014
Počet stálých dodavatelů	7	5	6	6	7	7
Celková investice do movitých a souboru mov. věcí v tis. Kč za 5 let	8500	1555	2270	1826	1607	2080

Celková investice do softwar. vybavení v tis. Kč za 5 let	200	0	55	34	106	49
---	-----	---	----	----	-----	----

Zdroj: vlastní zpracování

Počet stálých spolehlivých dodavatelů je pro společnost velmi důležitý. Díly a materiál musí splňovat kvalitativní i termínové požadavky. V průběhu 18 let fungování společnosti byla vytvořena spolehlivá dodavatelská síť. V roce 2014 společnost STROZA s.r.o. využívala služeb 7 klíčových dodavatelů, což naplnilo stanovené kritérium. Pro rok 2018 není cílem zvýšit počet osvědčených dodavatelů, ale kvůli dosažení jisté míry samostatnosti je třeba snížit počet stálých osvědčených dodavatelů na 6.

Výrobní hala je rozčleněna na několik výrobních úseků např. zpracování plastů, oceli, svařování, úsek kovoobrábění atd. Podmínky jsou nastaveny tak, že je společnost do jisté míry soběstačná a závislost na dodavatelích je tímto omezena. Jsou vyráběny díly jak pro potřebu společnosti, tak i na zakázku do jiných organizací. Investice do movitých a souboru movitých věcí činil za sledované pětileté období 9338 tis. Kč, což bylo o 838 tis. více, než byl původní plán. Investice zahrnovaly jak moderní vybavení kancelářských prostor tak i investice do strojového vybavení společnosti. Do roku 2018 je v plánu další navýšení investic o 5500 tis. Kč

Investice v rámci sledovaného pětiletého období byly realizovány i na softwarové úrovni. Plánovaná hodnota byla okolo 200 tis Kč, avšak ve skutečnosti bylo do softwarového vybavení investováno o 44 tis. Kč více. Vedení společnosti je obeznámeno s důležitostí moderní technologie v tomto oboru, proto se pro rok 2018 plánuje navýšit investice do softwaru oproti 2014 o 300 tis Kč.

Ve společnosti se využívá systém VariCAD, existují i dražší a propracovanější systémy, avšak v konkrétních podmínkách organizace je tento systém dostačující. Součástky jsou vyráběny jak pomocí výkresové dokumentace, tak i dle modelů. Nové upgradované verze nejsou ve společnosti na prvním místě, pokud se týkají něčeho, co společnost nevyrábí. Pokud by chtěli na tento upgrad přejít, musela by se tomu přizpůsobit celá organizace, což není organizačně snadné.

4.5.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva vychází ze základních zdrojů, a těmi jsou lidé, systémy a podnikové procedury. Nestačí pouze investovat do strojů a zařízení do softwarového vybavení. Je třeba

myslet na to, že s tímto zařízením musí někdo umět pracovat. Investice v rámci této perspektivy se týkají zaměstnanců, jejich rekvalifikační školení atp.

Školení jsou z velké části pořádána klíčovými dodavateli tak, aby byli technici (strojaři, elektro konstruktéři) schopni využívat dodávané díly a materiál. Školení ze strany dodavatelů je pro zaměstnance přínosem. Naučí se pracovat přímo s produkty, které budou využívat. Společnost pro své zaměstnance zabezpečuje např. školení řidičů, školení, která jsou třeba k práci strojařů a elektrotechniků, mezi nejznámější lze uvést vyhlášku č. 50/1978 Sb., která je realizována Českým úřadem bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Dále povinné školení týkající se BOZP, které musí absolvovat každý zaměstnanec. Společnost využívá spolupráce externí firmy v oblasti účetnictví i mzdové účetní. Dále do společnosti dochází 1x týdně lektorka anglického jazyka, čehož mohou všichni zaměstnanci bezplatně využívat, tyto kurzy jsou zaměřené jak pro začátečníky tak i pro pokročilé. Další školení je realizováno v návaznosti na interní systém společnosti, který byl vyhotoven na míru externí firmou.

Investice do vzdělání zaměstnanců se kladně promítají prostřednictvím pracovních výkonů. Možnost využít výhody, které firma nabízí, zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Motivace a spokojenost jsou nezbytnými aspekty proto, aby si zaměstnanci své pracovní povinnosti plnili svědomitě. Důležité je dát pracovníkům prostor, aby přicházeli s novými nápady, které budou organizaci přínosné.

Dalšími motivačními prostředky jsou stravovací poukazy nebo Čisté tikety, pitný režim během dne, poukazy na pohybové aktivity, akce „teambuilding“ různé sportovní akce, vánoční večírek, posezení s občerstvením a další.

Tabulka 4. 11: Cíle v rámci perspektivy učení se a růstu se zvolenými měřítky

Obecný cíl	Jednotlivé strategické cíle	Zvolená měřítko
Získat nové schopné pracovníky, zvyšovat spokojenost stávajících zaměstnanců	Zvýšit počet pracovníků	Počet pracovníků
	Udržet si stávající klíčové zaměstnance	Počet stávajících klíčových zaměstnanců
	Motivační mzdové ohodnocení	Růst mezd
	Rozšířit okruh zaměstnaneckých výhod	Počet zaměstnaneckých výhod

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4. 12: Hodnotové vyjádření plánu a skutečnosti v souvislosti se zvolenými měřítky v rámci perspektivy interních podnikových procesů

Zvolená měřítko	Plán (za rok)	Skutečnost				
		2010	2011	2012	2013	2014
↑Počet pracovníků	↑o 3	↑o 2	↑o 1	↑o 1	0	↑o 1
Udržet počet stávajících klíčových zaměstnanců	10	10	10	11	11	12
↑Růst mezd v %	↑min 3	8	15	17	0	3
Počet zaměstnaneckých výhod	min 5	6	6	6	7	7

Zdroj: vlastní zpracování

V organizaci je zaměstnáno 40 zaměstnanců, zhruba polovinu tvoří technici (strojaři, elektrotechnici, softwaráři) druhá polovina je tvořena realizačními pracovníky (personální pracovníci, administrativa). Aktuálním problémem je nedostatek pracovníků. Již přes dva roky jsou na různých portálech vyvěšeny pracovní nabídky, avšak bez úspěchu z důvodu nedostatečné kvalifikace a zkušeností uchazečů. K 13. 2. 2016 jsou vypsaný v rámci STROZA s.r.o. volné pracovní kapacity na programátory plc s vysokoškolským vzděláním, samostatné konstruktéry/ky s maturitou, dále konstruktéry elektro s vysokoškolským vzděláním. Všichni pracovníci jsou ve společnosti zaměstnáni na plný úvazek s jednosměnným pracovním režimem. Problém nedostatku pracovníků již společnost provází od roku 2011. Do roku 2018 je v plánu navýšit počet zaměstnanců oproti stávajícímu stavu o 10.

Klíčoví zaměstnanci ve společnosti přetrvávají, jejich počet se v roce 2012 a 2014 navýšil o 1 pracovníka. Pracovní kapacita organizace stále není naplněna dle potřeby. Od roku 2011, je situace taková, že jsou dodatečné úkoly přerozdělovány mezi stávající zaměstnance, kteří jsou velmi vytíženi. Tyto dodatečné práce jsou i patřičným způsobem ohodnoceny, což se projevilo i na mzdovém ohodnocení jednotlivce, které až na rok 2013 plnilo zadané kritérium min. 3%. Je třeba brát ohled na navýšení mezd v předchozím roce 2012, které minimální kritérium splnilo několikanásobně. Do roku 2018 je zapotřebí nadále udržovat tyto klíčové zaměstnance a navýšit mzdy oproti roku 2014 alespoň o 10 %.

Počet zaměstnaneckých výhod je také v souladu s minimálně nastaveným kritériem v pětiletém sledovaném období. Počet výhod v letech 2010 a 2011 převyšuje zvolené kritérium.

V roce 2013 byl jejich počet ještě navýšen o 1 výhodu. Do roku 2018 je v plánu navýšit počet zaměstnaneckých výhod na 10. Zvýšení počtu zaměstnaneckých výhod souvisí s problémem nedostatku pracovníků.

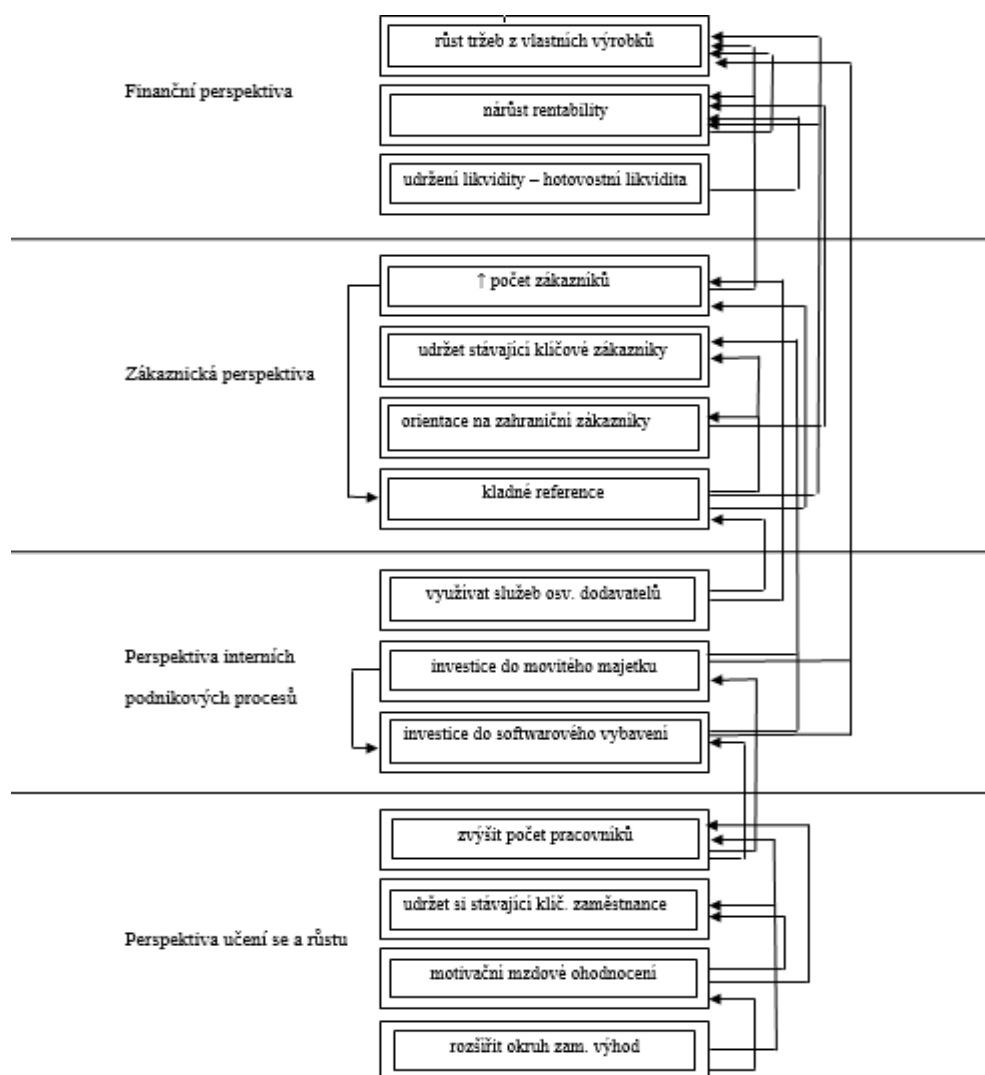
Z motivačního hlediska je situace ve společnosti příznivá. Kritéria jsou až na dva případy v roce 2013 naplněna.

Tabulka 4. 13: Strategické cíle v souvislosti se stanovenými cíli pro rok 2018

Perspektiva	Strategický cíl	Zvolené měřítko	Cíl pro rok 2018
Finanční	růst tržeb z vlastních výrobků	tis. Kč	40 000 tis. Kč
	nárůst rentability	v %	10
	udržení likvidity – hotovostní likvidita	hodnotové vyjádření	0,20
Zákaznická	↑ počet zákazníků	počet zákazníků	↑ o 35
	udržet stávající klíčové zákazníky	počet stávajících klíčových zákazníků	20
	orientace na zahraniční zákazníky	počet zahraniční klientely	↑ o 10
	kladné reference	počet kladných referencí	15
Procesní	využívat služeb osv. dodavatelů	počet stál. dodavatelů	6
	investice do mov. majetku	↑ investice v tis. Kč	↑ o 550 000 tis. Kč
	investice do softwarového vybavení	↑ investice v tis. Kč	↑ o 300 000 tis. Kč
Učení se a růstu	zvýšit počet pracovníků	počet pracovníků	↑ o 10
	udržet si stávající klíčové zaměstnance	počet stáv. klíčových zaměstnanců	12
	motivační mzdové ohodnocení	růst mezd v %	↑ o 10 %
	rozšířit okruh zaměstnaneckých výhod	počet zam. výhod	10

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4. 1: Strategická mapa



Zdroj: vlastní zpracování

5 Vyhodnocení a doporučení

Analýzou absolutních ukazatelů bylo zjištěno, že v rámci horizontální analýzy aktiv je evidován kolísavý průběh položky dlouhodobého majetku. Podstatný je přelom roku 2010 a 2011, kdy byl realizován nákup nové budovy a rok 2013, kdy byl uskutečněn prodej staré budovy. Tuto situaci kopíruje průběh hodnot položek dlouhodobého majetku. Na přelomu let 2012 a 2013 byl realizován projekt 3. Etáž viz kapitola 4.1.1. V návaznosti na horizontální analýzu aktiv, byla také situace rozebrána z hlediska pasiv. Na přelomu let 2010 a 2011 je zřejmé čerpání dlouhodobého úvěru v důsledku nákupu nové budovy. Přelom let 2012 a 2013 lze pozorovat pokles položky cizích zdrojů, zapříčiněn prodejem staré budovy. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty vykazuje ve sledovaném pětiletém období kolísavý charakter.

Další analýzou je vertikální, která se zakládá na procentním rozboru, je vztažena ke konkrétní veličině, udává se v procentních bodech. Z hlediska aktiv lze pozorovat významný podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech. V rámci vertikální analýzy pasiv je evidován významný podíl vlastního kapitálu. Podíl cizího kapitálu narůstá v letech, kdy je realizován nákup nové budovy. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty se vztahuje k položce tržby za prodej vlastních výrobků. Charakter ve sledovaném pětiletém období vykazuje kolísavý charakter.

Analýzou rozdílového ukazatele ČPK bylo zjištěno, že objem oběžného majetku byl vyšší než objem krátkodobých závazků. Situaci je možné posuzovat z více hledisek. Z manažerského hlediska je situace v pořádku, pokud budou splaceny všechny krátkodobé závazky, firma STROZA s.r.o. bude bez obtíží fungovat dále. Jiný pohled má vlastník, který upřednostňuje nižší hodnoty ČPK.

Analyzována byla společnost také z hlediska poměrových ukazatelů. V rámci ukazatelů rentabilit, kdy je doporučován rostoucí charakter křivky, se tento trend ve společnosti nepotvrdil, nejkritičtější situace byla evidována v roce 2012, kdy byly výsledné hodnoty do značné míry ovlivněny zápornou hodnotou výsledku hospodaření. Rostoucí charakter lze pozorovat na přelomu let 2012 a 2013. Hodnota ROA i ROE je ve srovnání s odvětvím v roce 2014 několikanásobně nižší. ROA v odvětví pro rok 2014 je 8,84 %, hodnota ROE 10,76 %. Ukazatelé likvidity se odvíjí od zvolené firemní strategie, při upřednostnění konzervativní strategie s nižší mírou rizika, dosahují hodnoty vyšších čísel, než je doporučené optimum, naopak při agresivní strategii jsou patrné nízké hodnoty. Za optimálně zvolenou strategii z hlediska likvidních prostředků lze označit strategii z roku 2013, kdy se hodnoty nacházely v doporučených rozmezích. Ukazatel okamžité likvidity vykazuje o 0,14 nižší hodnotu, než- li

je průměr v odvětví za rok 2014. Hodnota ukazatele pohotové likvidity v odvětví za rok 2014 je 1,26, ve vybrané společnosti je hodnota rovna číslu 0,48. V rámci běžné likvidity je hodnota ve vybrané společnosti opět nižší ve srovnání s odvětvím. Hodnota za rok 2014 je v odvětví rovna 1,89. Další skupina je složena z ukazatelů zadluženosti, kdy byla posuzována zadluženost vlastního kapitálu na aktivech. Analýzou bylo zjištěno, že společnost STROZA s.r.o. nedosahuje naměřené hodnoty v odvětví, která činila v posledním sledovaném roce 55,50 %. Z výpočtů poměrů stálých, oběžných aktiv a zásob vzhledem k celkovým aktivům je zřejmé, že společnost STROZA s.r.o. eviduje nejvyšší podíl stálých aktiv, což je pro dané odvětví typické. Nejnižší je podíl zásob, což je důsledek časově náročné výroby dle specifických přání zákazníků, kdy jsou montážní díly nakoupeny až dle rozpisek potřebného materiálu. Ukazatel celkové zadluženosti je v roce 2014 50,37 %, což je o 17,13% nižší hodnota, než se udává v daném roce pro celé odvětví. Tato situace je pro společnost příznivá z hlediska věřitelů. Z hlediska úrokového krytí by v roce 2010 celkový zisk pokryl úrokové platby 19,81 krát. V roce 2012 byl čerpán dlouhodobý úvěr na nákup nové budovy a výše celkového zisku by na pokrytí úroků nestačila. Ukazatel obratu aktiv, který je řazen mezi ukazatele aktivity, vykazuje za rok 2014 nižší hodnotu o 0,23, což znamená, že společnost STROZA s.r.o. v tomto roce využívala majetek méně efektivně, než tomu bylo v odvětví.

Vyhodnocení Altmanova modelu bylo zjištěno, že riziko bankrotu je nízké. Nejpriznivější situace v tomto ohledu je u společnosti zaznamenána v roce 2010 naopak nejhorší v roce 2012. Avšak ani tato hodnota není nijak alarmující.

Dle vyhodnocení Kralickova Quick-testu lze konstatovat, že se společnost STROZA s.r.o. ve sledovaném pětiletém období nepotýká se závažnými finančními problémy.

Situace ve firmě byla také rozebrána prostřednictvím metody Balanced Scorecard, která je složena ze čtyř různých perspektiv. První z nich je finanční, tato perspektiva byla podrobněji rozebrána v rámci finanční analýzy. Bylo zjištěno, že se organizace nachází ve fázi růstu a že bylo po roce 2014 zakoupeno CNC zařízení pro vyšší míru samostatnosti. Tímto se snížila do jisté míry závislost na dodavatelích a je možnost s vyrobenými komponenty dále obchodovat. Zájem o tyto komponenty je dle vedení vysoký a tak příjmy z provozní činnosti nadále porostou. Zákaznická perspektiva byla rozebrána podrobněji v kapitole 4.5.2. Důležité je zjištění, že díky časové náročnosti výroby strojů a zařízení, kdy se musí dle požadavků zákazníka vyvinout software na míru a konstrukci provést tak, aby vše bylo v souladu se specifickými požadavky, není možné zvyšovat počet zakázek o závratná čísla. Počet zákazníků, viz tabulka 4.8, je zvyšován i díky CNC stroji v roce 2014 se počet zákazníků navýšil o 31 oproti předchozímu roku, vyhlídky do budoucna jsou z tohoto hlediska příznivé. Je nutno

podotknout, že v předešlých letech je číslo podstatně nižší. Počet zákazníků se odvíjí od časové náročnosti výroby jednotlivých zařízení. Nedostatek času je spojen i s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, které již společnost hledá přes 2 roky. U interních podnikových procesů je důležité podotknout, že se snížila závislost na dodavateli díky koupi CNC stroje. Avšak jejich počet zůstal oproti roku 2013 zachován. Rok 2014 byl zlomovým a snížit počet dodavatelů si společnost bude moci dovolit až v dalších letech. Stěžejní je pro firmu STROZA s.r.o. využívání moderních technologií a práce s nimi. Bylo zjištěno, že pro konstrukci strojů využívají systém VariCAD, který je prozatím dostačující. Díky navyšujícímu se počtu zakázek a pokroku, budou investice do technologií jistě třeba. Poslední perspektiva učení se a růstu poukazuje na velký problém, se kterým se společnost potýká a to je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tito pracovníci jsou poptáváni i na webových serverech např. pracomat.cz, prace.kurzy.cz, volne-misto.cz, annonce.cz, práce-nabidka.cz a mnoha dalších. Požadavky na nově přichodící pracovníky jsou vysoké. Vyžaduje se praxe a schopnost samostatně konstruovat nebo vyvíjet software, což dle rozmanitého výrobního portfolia není snadné. Je nutné podotknout, že společnost aktuálně hledá pouze pracovníky z Rožnova pod Radhoštěm a okolí.

Doporučení společnosti STROZA s.r.o. je následující využít služeb vědeckotechnologických parků tzv. VTP, v případě lokality Rožnova pod Radhoštěm se takový park nachází např. v Ostravě. Jedná se o organizaci, která je řízena odborníky, zaměřuje se na podporu kultury, podporu inovací, zvyšuje konkurenceschopnost přidružených firem nebo znalostních institucí. Informace jsou propojeny mezi akademickou sférou, výzkumnými ústavy, podnikatelskou sférou, a to vše za podpory veřejného sektoru. Kromě pronájmu prostor VTP nabízejí také služby inkubátoru. Konkrétně v Ostravě (VTPO) je k dispozici tzv. technologický inkubátor, který nabízí podporu firmám s technologicky orientovaným nebo inovačním produktem. Možnost vstupu mají jak začínající, tak i zavedené firmy. Pro podmínky STROZA s.r.o. není lukrativní využít možnost nájmu, protože prostory k podnikání jsou k dispozici v Rožnově pod Radhoštěm. Mohla by však využít poradenských služeb v oblasti financování z fondů EU nebo poradenství spojené s rozvojem firmy to všechno s důrazem na inovační podnikání. Aby se společnost dostala do VTPO, je třeba kontaktovat pracovníka VTPO a absolvovat informační schůzku, kde budou detailněji rozebrány záležitosti, které potřebuje společnost vyřešit. Ze strany VTPO bude sděleno, co může VTPO nabídnout. Společnost musí být předložena zamýšlený projekt. Pokud bude schválen, umožní se vstup do inkubátoru. Pro společnost STROZA s.r.o. by bylo zajímavé využít bezplatných poradenských služeb, které VTPO nabízí. Nabídka není vztažena jen na organizace, které jsou lokalizovány v parku. V rámci nabízených služeb by mohlo být využito např. poradenství a konzultace v oblasti

financování výzkumně- vývojových aktivit a podnikatelských záměrů, v návaznosti na vývoj softwarů, dále využít kontaktů odborných specialistů z vysokých škol a výzkumných institucí. Podnikatelský inkubátor se nachází také v nedaleké oblasti ve městě Vsetín, kde se kromě inkubátoru nachází také centrum pro transfer technologií. Centrum nabízí služby spojené s rozvojem malých a středních firem. Cílem projektu je, aby byla schopna sféra výzkumu pružně reagovat na potřeby průmyslu v rozumném časovém horizontu. Toto centrum pořádá technologické a kooperační burzy, umožňuje účast na výstavách a konferencích.

Další možností je využít dotační programy v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro programové období 2014 – 2020 (OPPIK), kde lze získat dotaci v rámci čtyř oblastí podpory a to rozvoje výzkumu a vývoje, podpory malých a středních firem, efektivnější nakládání s energií a rozvoje informačních a komunikačních technologií. Mezi projekty bude rozděleno necelých 120 mld. Kč. V rámci OPPIK je možno využít řady programů např. program „Inovační projekt“, který bude zaměřen na nákup strojů, zařízení, hardware, software a sítí pro podmínky malých firem, tedy do 49 zaměstnanců, je dotace ve výši 45 % způsobilých výdajů, termín vyhlášení výzvy je v srpnu 2016. Dále by bylo možné využít podpory programu „Potenciál“, který je určen pro společnosti a jejich realizaci aktivit v průmyslovém výzkumu, jedná se např. o vybavení konstrukčních oddělení, testovacího zázemí, výpočtových softwarů, dotace se vztahuje i na rekonstrukce + služby projektantů. Výše dotace je pro společnosti všech velikostí 50 %. Termín výzvy je opět v srpnu 2016. Dalším zajímavým programem je „Partnerství znalostního transferu“. Představa je taková, že by mělo být vytvořeno partnerství mezi společnostmi a výzkumnou organizací za účelem transferu znalostí. Tento transfer by měl probíhat za účasti absolventa magisterského nebo doktorského studia přímo v provozovně organizace. Projekt musí být zaměřen na minimálně jednu z aktivit:

- zlepšit výrobní procesy,
- vývoj/inovace nových produktů a služeb nebo inovace procesu při vývoji a zavádění nových produktů a služeb,
- zlepšení podnikových procesů včetně procesu produktové certifikace.

Termín vyhlášení výzvy je opět v srpnu 2016. Výše dotace na konkrétní projekt se pohybuje mezi 500 tis. – 3,5 mil Kč. Další programy jsou dostupné na www.oppiik.cz.

Další doporučení se týká problému s nedostatkem zaměstnanců. Vzhledem ke kapacitním možnostem sídla společnosti je možné využít posledního čtvrtého patra, které by mohlo být zrekonstruováno, buďto celé, nebo zčásti. V těchto prostorech by bylo možné realizovat obytné jednotky pro specialisty, kteří se zabývají ať už konstrukcí, nebo elektro konstrukcí nebo vývojem softwarů. Společnost by těmto odborníkům nabídla patřičné finanční ohodnocení a

navíc možnost ubytování na přechodnou dobu spolupráce, čímž by do své společnosti mohla přilákat odborníky z jakékoli části republiky nebo dokonce ze zahraničí. V tomto případě by bylo dobré kontaktovat odborníky přes dotace, poradit se o možnostech financování této rekonstrukce, zda je možné využít dotace v rámci některého z nabízených programů. Tito odborníci nabízejí také další navazující služby, tedy od přípravy dotačního projektu až po administrativu projektu po schválení dotace. Současná situace nabízí malým a středním společnostem nespočet možností, jak se dále rozvíjet a aplikovat inovace do interního prostředí, je na každém podnikateli, zda těchto možností využije, či nikoli. Je třeba podotknout, kdo „*neinovuje, nepřežije.*“ (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011, s. 151).

6 Závěr

Pro posuzování výkonnosti společnosti v současné době je nutné přihlížet nejen k finančním, ale i nefinančním ukazatelům, díky kterým je možno zachytit i jiné faktory a činnosti, které na společnost působí. Sledování výkonnosti je klíčovým prvkem, který slouží k odhalení nedostatků, popř. rezerv a dává příležitost realizovat inovační opatření. Využití moderních a inovativních řešení je v prostředí se silným tlakem ze strany globálního trhu nutností.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost výrobní společnosti STROZA s.r.o. v letech 2010 až 2014 prostřednictvím finanční analýzy, predikčních modelů a prostřednictvím komplexní metody Balanced Scorecard. Interní data byla čerpána z účetních výkazů a z interních materiálů společnosti, které byly poskytnuty za účelem vypracování práce.

Teoretická východiska, která jsou obsahem druhé kapitoly, byla aplikována do podmínek společnosti STROZA s.r.o. v rámci čtvrté kapitoly. Výpočty byly doplněny jak grafy, tak i tabulkami pro lepší přehlednost a orientaci v číselných hodnotách. Obsahem třetí kapitoly je charakteristika vybrané výrobní společnosti. Pátá kapitole je věnována závěrečným vyhodnocením, na která navazují doporučení.

Bylo zjištěno, že stěžejním faktorem, který společnost ovlivňuje, jsou moderní technologie a nutnost umět je správně implementovat v interních podmínkách. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci a softwaroví vývojáři se účastní pouze některých školení, která jsou prováděna ze strany dodavatelů, by bylo vhodné zvážit možnost využít výhod a poradenských služeb, která jsou poskytována v rámci VTP, podnikatelských, technologických inkubátorů. Další možností jak inovovat dosavadní softwarové vybavení a tím zefektivnit konstrukci a možnosti využití zařízení je v rámci Operačního programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v programovém období 2014 – 2020. Problém, se kterým se společnost potýká již přes dva roky, je nedostatek kvalifikované pracovní síly, především na pozice programátor, konstruktér a konstruktér elektro. Vzhledem k nestandardním výrobním procesům, které se odvíjí od specifických přání zákazníků, jsou požadavky na nové pracovníky vysoké a praxe v oboru je nutná. O zmíněné pozice doposud projeví zájem jen pracovníci z okolí Rožnova pod Radhoštěm, kteří však nesplnili požadavky, které byly nastaveny. Z tohoto důvodu stojí za zvážení rekonstrukce nevyužitých prostor ve čtvrtém poschodí, které by mohly sloužit jako obytné jednotky pro odborníky z celé republiky nebo zahraničí. Vzhledem k pořízení CNC stroje a navýšení počtu zakázek za rok 2014, se stává situace s nedostatkem

zaměstnanců pro společnost výhledově neúnosná a je třeba ji začít řešit. Návratnost investice na nákup CNC zařízení by mohla být námětem na zpracování další práce.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

[1] DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

[2] KABÁT, Ladislav a kol. *Podnikanie v nových ekonomických a sociálnych podmienkach*. Bratislava: Eurokódex, 2011. 112 s. ISBN 978-80-89447-51-0

[3] KAPLAN S. Robert a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

[4] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

[5] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

[6] LANG, H., O. KUPEC a Z. MAŇÁSKOVÁ. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-1179-683-1.

[7] MIKULÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. BECK, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

[8] NIVEN, Paul. R. *Balanced Scorecard Step-by-step Maximizing performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, 2002, 352 p. ISBN 978-0-471-26916-8.

[9] PALEPU, Krishna G and Paul M HEALY. *Business analysis: using financial statements*. 4th ed. Mason: Thomson South-Western, 2008, 984 p. ISBN 978-0-324-30292-9.

[10] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

[11] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

[12] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

[13] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

[14] SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

[15] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

[16] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

[17] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické dokumenty

[18] ALTMAN, E. I., 2000: Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-Score and ZETA Models, New York University Working Paper, [online]. [2016-3-28]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/PredFncldistr.pdf>.

[19] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014 ze dne 3. 4. 2015 [online]. MPO [2016-3-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

[20] STROZA s.r.o.: Údaje o společnosti, produkty. [online]. [2016-3-28]. Dostupné z: <http://stroza.cz/>

Ostatní

[21] Účetní výkazy společnosti STROZA s.r.o. za roky 2010 až 2014.

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
C	kapitál
CFROI	cash flow z investic
CPP	pohotovému peněžní prostředky
ČPK	čistý pracovní kapitál
DCF	diskontované cash flow
EAR	nerozdělený zisk
EBIT	zisk před úhradou a úroky
EBITDA	zisk před úhradou odpisů, úroků a daní
EBT	zisk před zdaněním
EFQM	model excellence
EVA	ekonomicky přidaná hodnota
KOH	hydroxid draselný
MVA	tržní přidaná hodnota
NOPAT	zisk z hlavní činnosti po zdanění
OPPIK	operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SI	křemík
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VTP	vědeckotechnologický park
VTPO	vědeckotechnologický park Ostrava
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016...

.....
Renáta Kývalová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzorce pro výpočty finanční analýzy

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti

Příloha č. 4: Horizontální analýza rozvahy

Příloha č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Příloha č. 6: Vertikální analýza rozvahy

Příloha č. 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Příloha č. 8: Výpočty v rámci finanční analýzy

Příloha č. 9: Výpočty v rámci Altmanova modelu

Příloha č. 10: Výpočty Kralickova Quick-testu